

Marja Vainionpää

**Asiantuntijaorganisaation
toimintajärjestelmän kehittäminen**

Case: Frami Oy Kehityspalvelut

Opinnäytetyö

Kevät 2012

Tekniikan yksikkö

Bio- ja elintarviketekniikka

Elintarviketeknologia



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

OPINNÄYTETYÖN TIIVISTELMÄ

Koulutusyksikkö: Tekniikka

Koulutusohjelma: Bio- ja elintarviketekniikka

Suuntautumisvaihtoehto: Elintarviketeknologia

Tekijä: Marja Vainionpää

Työn nimi: Asiantuntijaorganisaation toimintajärjestelmän kehittäminen:
Case: Frami Oy Kehityspalvelut

Ohjaaja: Jarmo Alarinta

Vuosi: 2012

Sivumäärä: 62

Liitteiden lukumäärä: 0

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminta on pääosin analysointia, suunnittelua, ongelmanratkaisua sekä uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä. Asiantuntijaorganisaatioiden keskeinen pääoma onkin aineetonta ja perustuu niissä työskentelevien ihmisten – asiantuntijoiden – erikoisosaamiseen, tietoihin, taitoihin ja kokemukseen.

Aineeton pääoma ei kuitenkaan itsessään ole arvoa tuottavaa, vaan sitä tulee hyödyntää, kehittää ja johtaa. Asiantuntijoiden innostuksen ja motivaation kehittämisen lisäksi asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on organisaation kilpailukyvyyn kannalta tärkeää. Tuotteistamiseen liittyvä organisaation toimintajärjestelmän kehittäminen mahdollistaa suunnitelmallisen ja tehokkaan tavan johtaa asiantuntijaorganisaatiota ja sen aineetonta pääomaa.

Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin palveluita tuottavan asiantuntijaorganisaation sisäisten toimintojen kehittämiseen. Hankkeessa rakennettiin Frami Oy:n kehityspalveluille projektihallinnon toimintajärjestelmä, joka kuvastaa yhtiön laatu- ja dokumentointia, dokumentoi ja yhdenmukaistaa projektien hallinnoimiskäytäntöjä, tukee ja tehostaa projektihallintoa toteuttavien asiantuntijoiden työtä sekä varmistaa projektihallinnon toteuttamiselle asetettujen sisäisten ja ulkoisten vaatimusten täyttymisen.

Asiasanat: aineeton pääoma, asiantuntijat, asiantuntijuus, asiantuntijaorganisaatiot, asiantuntijapalvelut, toimintajärjestelmät, tuotteistus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Technology

Degree programme: Biotechnology and Food Processing

Specialisation: Food Technology

Author: Marja Vainionpää

Title of the thesis: Development of an expert organization's management system. Case: Frami Ltd. development services

Supervisor: Jarmo Alarinta

Year: Number of pages:62 Number of appendices: 0

Expert organizations focus mainly on analyzing, planning and problem solving as well as on applying and developing new information. The essential capital of these organizations is intangible and based on the knowhow, knowledge, skills and experience of the experts.

However, intangible capital itself does not produce any added value. It needs to be utilized, developed and managed. Developing the enthusiasm and motivation of the experts as well as productizing the expert services is important for the competitiveness of the organizations. Also developing the organization's management system aside of the service productizing enables well planned and efficient management of the expert organization and its intangible capital.

This project focuses on the development of the internal function of an expert service organization. During the project, a project administration management system was built for Frami Ltd. The management system expresses the company's quality culture and forms a uniform documentation of the project administration practices in the company. The management system also supports and enhances the work of the experts as well as secures the fulfillment of internal and external requirements within the administrative work.

Keywords: intangible capital, experts, expertise, expert organizations, expert services, management systems, productizing

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

SISÄLLYS

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

1 JOHDANTO	7
2 TAUSTAA.....	9
2.1 Teoreettisen viitekehyksen sisältö ja rakenne	9
2.2 Asiantuntijat ja asiantuntijuus	10
2.3 Aineettoman pääoman johtaminen.....	11
2.4 Asiantuntijapalvelut ja niiden tuotteistaminen	14
2.5 Asiantuntijaorganisaatioiden johtamis- ja toimintajärjestelmät	18
2.6 Toimintajärjestelmäprojektien haasteet ja parhaat käytännöt.....	25
3 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS.....	30
3.1 Kohdeorganisaation esittely	30
3.2 Kehittämishankkeen rajausta ja tavoitteet	32
4 PROSESSI JA MENETELMÄT	34
4.1 Kehittämishankkeen vaiheet	34
4.2 Toimintajärjestelmän vaatimusmäärittely	35
4.3 Toimintajärjestelmän laatiminen	36
5 TULOKSET	38
5.1 Sisäisen ja ulkoisen vaatimusmäärittelyn tulokset.....	38
5.2 Toimintajärjestelmän rakenne ja sisältö	50
6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	54
LÄHTEET	59

KÄYTETYT TERMIT JA LYHENTEET

<i>Aineeton pääoma</i>	Organisaation ei-fyysiset, näkymättömät kyvykkyydet, resurssit ja toiminnot, kuten osaaminen, tieto, taidot, asenteet, arvot, suhteet, verkostot ja prosessit.
<i>Asiantuntija</i>	Henkilö, jolla on koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella muita ihmisiä paremmat tiedot ja taidot joistakin tehtävistä ja niiden hoitamisesta.
<i>Asiantuntija-organisaatio</i>	Organisaatio, jossa aineettoman pääoman merkitys tuotantontekijänä on erittäin suuri. Toiminta on pääosin analysointia, suunnittelua, ongelmanratkaisua sekä uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä.
<i>Asiantuntijapalvelu</i>	Erikoisosaamista sisältävä palvelu, joka on usein aineeton, abstrakti, monimutkainen, standardoimaton ja asiakastarpeisiin mukautettu. Lopullisen palveluratkaisun sisältö kehittyy toimituksen edetessä tuottajan ja asiakkaan osallistuvana yhteistyönä.
<i>Toimintajärjestelmä</i>	Johtamisrakenne, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. Sisältää muun muassa työ- ja toimintakuvauksia, seurannan ja tarkastamisen kuvauksia, organisaation vastuut ja valtuudet sekä jatkuvan parantamisen menettelyt.
<i>Tuotteistaminen</i>	Asiakkaalle tarjottavan palvelun sekä siihen liittyvien prosessien määrittelyä, kuvaamista, vakiointia, systematisointia ja konkretisointia. Jakautuu sisäiseen, asiakkaalta näkymättömissä olevaan tuotteistamiseen ja ulkoiseen, asiakasrajapinnassa tapahtuvaan tuotteistamiseen.

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys.	9
Kuvio 2. Frami Oy:n palvelurakenne.	30
Kuvio 3. Frami Oy:n johtamisjärjestelmä ja kehittämishankkeen rajaus.	33
Kuvio 4. Kehittämishankkeen vaihekohtaiset menetelmät.	34
Taulukko 1. Laatujohtamisen ja kehittämistyön viitekehyksiä.	23
Taulukko 2. Projektihallinnon vaiheet/toimenpiteet.	40
Taulukko 3. Projektihallinnon kehittämiskohteet (teemahaastattelut).....	42
Taulukko 4. Projektihallinnon mittarit.	43
Taulukko 5. Projektihallinnon kehittämiskohteet (ryhmähaastattelut).....	44
Taulukko 6. Ulkoisen vaatimusmäärittelyn kooste.	46
Taulukko 7. Projektihallinnon toimintajärjestelmän rakenne ja sisältö.....	52

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö on muodoltaan kehittämishanke. Hankkeen toimeksiantajana on Frami Oy, joka on vuonna 2000 perustettu Seinäjoella toimiva julkisomisteinen aluekehitysyhtiö. Yhtiö on luonteeltaan non profit -yhtiö, jonka tavoitteena on toimia kannattavasti ja kohdentaa voittovarot alueen kehittämiseen ja yhtiön toiminta-ajatusta tukeviin kehittämistoimiin.

Yhtiön toimintamuodot ovat markkinaehtoiset tilapalvelut ja aluekehitysvaikutuksiin tähtäävät, pääosin julkisrahoitteiset kehityspalvelut. Yhtiö työllistää 26 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 7 miljoonaa euroa (2010).

Frami Oy:n kehityspalvelut ovat tyypillisiä asiantuntijapalveluita, jotka perustuvat yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden erikoisosaamiseen, tietoihin ja taitoihin: yritysten ja innovaatioympäristön kehitystarpeiden tunnistamiseen, osaamis- ja rahoituslähteiden hyvään tuntemukseen sekä asiakastarpeisiin vastaavien toimenpiteiden laadukkaaseen projektointiin, projektitoteutukseen ja projektihallintaan.

Kehittämishankkeen tavoitteena oli rakentaa Frami Oy:n kehityspalveluille **projektihallinnon toimintajärjestelmä**, joka kuvastaa yhtiön laatukulttuuria, dokumentoi ja yhdenmukaistaa projektien hallinnoimiskäytäntöjä, tukee ja tehostaa projektihallintoa toteuttavien asiantuntijoiden työtä sekä varmistaa projektihallinnon toteuttamiselle asetettujen sisäisten ja ulkoisten vaatimusten täyttymisen. Yhtiön muun palvelutoiminnan sekä henkilöstöhallinnon kehittäminen rajattiin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle.

Opinnäytetyö jakaantuu kahteen pääkokonaisuuteen: aiheen taustoitukseen, joka muodostaa kehittämishankkeen teoreettisen viitekehyksen sekä toiminnalliseen, yrityksessä tehtyyn käytännön kehittämishankkeeseen.

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys rakennettiin asiantuntijapalveluita tuottavista asiantuntijaorganisaatioista 2000-luvulla tehdyn tutkimuksen ja muun

julkaistun aineiston laadullisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimusaineisto muodostui kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimusjulkaisuista, alan kirjallisuudesta sekä ammattilehtien artikkeleista. Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa kokonaiskuva asiantuntijaorganisaatioiden toiminnasta ja kehittämisestä tarkastelemalla asiantuntijaorganisaatioita muun muassa asiantuntijuuden, johtamisen ja palveluiden näkökulmasta.

Opinnäytetyön toiminnallisessa osiossa puolestaan tutkittiin Frami Oy:n kehityspalveluiden projektihallinnon toimintajärjestelmän nykytilaa ja kehityskohteita pääosin käyttäjätutkimuksen avulla (sisäinen vaatimusmäärittely). Lisätietoa toimintajärjestelmän kehittämistyölle haettiin myös laadunhallintastandardin sekä viranomaisvaatimusten avulla (ulkoinen vaatimusmäärittely). Varsinainen toimintajärjestelmän kehitystyö (yksityiskohtaisten ohjeiden ja lomakkeiston laatiminen) painottui kehittämistyön loppuvaiheeseen.

Kehityshankkeen toteuttamisen eri vaiheisiin osallistui lähes 20 asiantuntijaa yhtiön organisaatiosta, ja sen kokonaiskesto oli 15 kuukautta ensimmäistä vaatimusmäärittelyyn liittyvistä haastatteluista toimintajärjestelmään käyttökokemusten perusteella tehtyihin päivityksiin asti.

2 TAUSTAA

2.1 Teoreettisen viitekehyksen sisältö ja rakenne

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys (kuvio 1) rakennettiin asiantuntijapalveluita tuottavista asiantuntijaorganisaatioista 2000-luvulla tehdyn tutkimuksen ja muun julkaistun aineiston laadullisen tutkimuksen pohjalta. Tutkimusaineisto muodostui kotimaisista ja kansainvälisistä tutkimusjulkaisuista, alan kirjallisuudesta sekä ammattilehtien artikkeleista.

Tutkimuksen tavoitteena oli rakentaa kokonaiskuva asiantuntijaorganisaatioiden toiminnasta ja kehittämisestä, ja siinä tarkasteltiin seuraavia asiantuntijaorganisaatioihin liittyviä osakokonaisuuksia ja sisältöjä:

- Asiantuntijoiden erityispiirteet ja asiantuntijuuden kehittyminen (luku 2.2)
- Aineettoman pääoman johtaminen ja sen merkitys (luku 2.3)
- Asiantuntijapalveluiden tuotanto ja tuotteistaminen (luku 2.4)
- Asiantuntijaorganisaatioiden johtamis- ja toimintajärjestelmät (luku 2.5)
- Asiantuntijaorganisaatioiden toimintajärjestelmäprojektit (luku 2.6).



Kuvio 1. Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys.

2.2 Asiantuntijat ja asiantuntijuus

Asiantuntijan erityispiirteet. Asiantuntijalla tarkoitetaan henkilöä, jolla on koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella muita ihmisiä paremmat tiedot ja taidot joistakin tehtävistä ja niiden hoitamisesta (Vahvaselkä 2004, 35).

Tyypillisiä asiantuntijoita ovat esimerkiksi lakimiehet, insinöörit, kauppatieteilijät, mainonnan/median ihmiset, rahoittajat, tilintarkastajat, tutkijat, arkkitehdit, taiteilijat, lääkärit, psykologit, hoitajat, opettajat, kouluttajat, suunnittelijat, valmentajat ja konsultit eli korkeasti koulutettuja, työssään pätevöityneitä ja kokeneita osaa- jia.

Asiantuntijoita työllistävistä organisaatioista puhuttaessa ajatellaan tavallisesti pieniä ammattiorganisaatioita, kuten konsulttiyrityksiä, insinööri- ja arkkitehtitoimistoja, mainostoimistoja, asianajotoimistoja ja tilintarkastustoimistoja. Merkittäviä asiantuntijaorganisaatioita ovat kuitenkin myös suuret organisaatiot, kuten pankit, vakuutusyhtiöt, lehtitalot, yliopistot, ammattikorkeakoulut ja keskussairaalat. Erityisen asiantuntijoita työllistävän ryhmänsä muodostavat myös eri organisaatioiden sisällä toimivat, usein epäviralliset alaorganisaatiot ja osastot.

Asiantuntija omaa muita enemmän erityistietämystä ja -osaamista joltakin, ehkäpä kapealtakin, alalta ja hän kouluttaa itseään jatkuvasti ollakseen alansa edelläkulkija. Asiantuntijalla on usein pitkä ja perusteellinen koulutus, työkokemusta, käytännön tuntemusta ja näyttöä menestymisestä. Hän hallitsee laajoja kokonaisuuksia sekä asioiden syy- ja seuraussuhteita ja kykenee ratkomaan monimutkaisiakin ongelmia. Huippuasiantuntijalla on myös usein vaikeasti määriteltäviä ominaisuuksia, kuten intuitiota, ymmärrystä, taiteellisuutta ja hiljaista tietoa. (Vahvaselkä 2004, 35–40.)

Tänä päivänä asiantuntijalta vaaditaan myös paljon vuorovaikutus-, ihmissuhde- ja yhteistyötaitoja. Esimerkiksi kansainvälistyvä toimintaympäristö edellyttää kykyä kansalliset rajat ylittävään ammatilliseen yhteistyöhön ja kanssakäymiseen. Myös asiantuntijoiden pitkälle erikoistunut työnkuva edellyttää kollegaverkoston luontia useassa eri työorganisaatiossa työskentelevien muiden asiantuntijoiden kesken. (Akava 2007,8.)

Asiantuntijuuden kehittyminen. Asiantuntijuus ei ole pelkän teoreettisen koulutuksen tulosta, vaan taidot kasvavat vähitellen itse varsinaisessa asiantuntijatyössä. Erityisesti asiantuntijuus kasvaa tilanteissa, joissa asiantuntija soveltaa tietojaan kokemuspohjaisesti erilaisissa vuorovaikutus- ja ongelmanratkaisutilanteissa. (Tuomivaara & Leppänen 2005, 20.)

Asiantuntijuus kehittyy pitkäjänteisesti siirtymällä osaamisen muodosta toiseen: noviisista kasvaa vähitellen kehittynyt aloittelija, pätevä henkilö, taitaja, ekspertti ja lopulta oman alansa huippuasiantuntija. Samalla kasvaa asiantuntijan kokemuspohja, arviointi-, päätöksenteko- ja ongelmanratkaisukyky sekä suoritusten nopeus ja vaivattomuus. (Vahvaselkä 2004, 36.)

Pääosa asiantuntijoiden tekemästä työstä on uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä. Asiantuntijaorganisaatioiden keskeinen pääoma onkin asiantuntijoihin sitoutunut aineeton erikoisosaaminen, tiedot ja taidot – asiantuntijuus – joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan ja jota pyritään kehittämään ja johtamaan siten, että organisaatio voi tarjota sen pohjalta asiakkaalleen parasta mahdollista lisäarvoa. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 49; Hynninen 2005, 87; Vahvaselkä 2004, 33.)

2.3 Aineettoman pääoman johtaminen

Aineettoman pääoman ominaisuudet ja merkitys. Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan organisaation ei-fyysisiä, näkymättömiä kyvykkyyksiä, resursseja ja toimintoja, kuten osaamista, tietoa, taitoja, asenteita, arvoja, suhteita, verkostoja ja prosesseja. Aineettomalle pääomalle on ominaista, että sen konkretisointi, omistajuuden määrittely sekä osto ja myyminen ovat usein vaikeaa. (Lönnqvist 2006, 23–25.)

Aineeton pääoma voidaan jakaa kolmeen eri osa-alueeseen: inhimilliseen pääomaan sekä suhde- ja rakennepääomaan. Olennaista yrityksen kilpailukyvyllä on kuitenkin näiden eri osa-alueiden tehokas ja tuloksekas yhdistäminen ja hyödyntäminen. (Kujansivu ym. 2007, 29–31; Lönnqvist ym. 2006, 25.)

Aineettoman pääoman merkitys ja määrä erityyppisten asiantuntijaorganisaatioiden tuotannontekijänä vaihtelee suuresti, ja organisaatioita voidaankin jaotella esimerkiksi niiden sisältämän tietopääoman mukaan korkeamman (esim. insinööri- ja asianajotoimistot) ja matalamman (esim. autokorjaamot) tietointensiivisyyden luokkaan (Lönnqvist ym. 2006, 49–50). Tiedon merkitys tuotannontekijänä on erityisen korkea ns. tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tuottavien asiantuntijayritysten (knowledge intensive business services, KIBS) toiminnassa.

Erityisesti asiantuntijaorganisaatioiden menestyminen, kilpailukyky ja arvonmuodostus perustuvat entistä voimakkaammin aineettomiin menestystekijöihin ja erityisesti henkilöstön inhimilliseen pääomaan, kuten osaamiseen, tietoihin, kokemuksen, palveluun, motivaatioon ja uudistumiskykyyn. Aineeton pääoma ei kuitenkaan itsessään tuota arvoa, vaan sitä tulee hyödyntää, kehittää ja johtaa. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen & Sillanpää 2007, 12; Lönnqvist ym. 2010, 95–96; Viitala 2007, 327–328.)

Aineettoman pääoman ja asiantuntijoiden johtaminen. Asiantuntijaorganisaatiossa organisaation keskeinen pääoma ja keskeiset tuotantovälineet – osaaminen, tiedot ja kontaktit – ovat sen henkilöstön hallinnassa ja siten organisaatiot ovat varsin riippuvaisia asiantuntijoistaan (Lönnqvist ym. 2006, 52). Asiantuntijaorganisaatioiden yksi tärkeimmistä menestystekijöistä onkin henkilöstön innostus ja motivaatio, joiden aikaansaaminen, kehittäminen ja ylläpitäminen on johdon tärkeä tehtävä. Innostusta voidaan lisätä esimerkiksi tavoitteilla, palkitsemisella, hyvillä työvälineillä ja tiedonkululla. (Pesonen 2007, 31, 69.)

Aineettoman pääoman johtamisen tulisi olla luonteva osa yrityksen johtamisjärjestelmää. Johtamisen kohde on vain aineettomuutensa vuoksi varsin haasteellinen. Aineettoman pääoman johtamisen tueksi tarvitaankin työkaluja ja menettelyjä, joiden avulla pääoman kehitystyötä voidaan ohjata ja helpottaa. (Kujansivu ym. 2007, 55–57.) Aineettoman pääoman johtamista voidaan toteuttaa monella tavalla: laaja-alaisesti tai pienemmissä osissa. Yhtä kaikki aineettoman pääoman johtamisessa tulee ottaa huomioon yrityksessä jo olemassa olevat johtamisjärjestelmät ja toimintatavat, ja pikemminkin tukea niitä kuin tuoda rinnalle kilpailevia toimintajärjestelmiä. (Lönnqvist ym. 2010, 102–104.)

Asiantuntijoiden johtamisessa tulee erityisesti ottaa huomioon asiantuntijatyön abstraktius, luovuus, itsenäisyys sekä ratkaistavien ongelmien laajuus. Johtamismenettelyiden tuleekin jättää asiantuntijalle riittävästi vapautta ja valtuuksia, jotta hän voi soveltaa omaa erikoisosaamistaan parhaalla mahdollisella tavalla. (Hovila 2005, 50.) Tässä mielessä asiantuntijatyö vaatii tekijältään itsenäistä työorientaatiota, jonkinlaista sisäistä yrittäjyyttä ja kykyä muokata omaa toimenkuvaansa työn vaatimaan suuntaan (Akava 2007,8).

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehen rooli on haastava monestakin syystä. Asiantuntijoiden työ perustuu korkeatasoiseen osaamiseen, ja heidän osaamistaan tulee jatkuvasti uudistaa ja kehittää. Lisäksi on tärkeää sitouttaa asiantuntijat työn tavoitteisiin, säilyttää heidän työmotivaationsa ja vaalia työssä jaksamista. Esimiehen rooli asiantuntijatyön johtamisessa liittyykin enemmän työolosuhteiden ja -ilmapiirin rakentamiseen kuin itse työntekoon puuttumiseen. (Viitala, 2007, 275.)

Asiantuntijatyö sisältää monia positiivisia piirteitä; se on haasteellista ja siinä voi vaikuttaa oman työn tekemiseen, se mahdollistaa itsenäisen työskentelyn sekä omien kykyjen ja taitojen hyödyntämisen. Myös työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuudet ovat suuret. Toisaalta edellä mainitut piirteet yhdistettynä huonoon johtamiseen voivat aiheuttaa asiantuntijoille jaksamis- ja kuormittumiso ongelmia. (Hynninen 2005, 81–82.)

Tulokselliseen ja onnistuneeseen asiantuntijatyöhön voidaan siis vaikuttaa suuresti ammattimaisella johtamisella ja esimiestyöllä. Johdon tulee ymmärtää asiantuntijatyön vaatimuksia ja tunnustaa työn itsenäinen luonne. Ongelmia voi syntyä tilanteissa, joissa hierarkinen käskytyks ja kontrolli heikentävät asiantuntijan työmotivaatiota ja sitoutumista työorganisaatioon, sen tavoitteisiin tai menettelytapoihin. (Akava 2007, 9.)

Case viestintäpalvelut. Viestintäpalveluita tarjoavan asiantuntijaorganisaation toimintajärjestelmäprojektissa todettiin, että rohkeilla ja innovatiivisilla kokeiluilla voidaan saada aikaan hyviä tuloksia organisaation toiminnassa ja sitä kautta myös itse liiketoiminnassa. Kehittämiskohteiksi koettiin erityisesti työn suunnittelu ja resursointi sekä

sisäisten prosessien tehostaminen. Asiantuntijaorganisaation avoin työympäristö ja sen ylläpitäminen nähtiin kuitenkin erittäin tärkeänä tekijänä yrityksen kehityksen kannalta. Jatkokehittämisen tarvetta nähtiin uusien asiantuntijoiden tukemisessa esimerkiksi projektiansiolla, johon on oppimistarkoituksessa avattu aikaisemmissa projekteissa kohdattuja ongelmia. (Lehtinen 2011.)

Asiantuntijaorganisaatiossa esimiehet ovat usein myös itse asiantuntijoita ja nousevat esimiesasemaan työryhmän sisältä. Asiantuntijat arvostavat toisissaan ennen kaikkea asiantuntijuutta, mutta esimiehenä on kyettävä olemaan myös generalisti ilman, että hallitsee alaistensa erikoisalueita kovin syvällisesti. (Viitala 2007, 275.) Henkilön siirtyminen asiantuntijasta esimieheksi sisältää siten monia riskejä kuten liiallista asioiden itse tekemistä, liiallista substanssiin keskittymistä tai yksityiskohtiin uppoutumista, heikkoa vallan hallintaa ja kykyä delegoida tehtäviä sekä vaikeuksia hyödyntää ja kehittää muiden asiantuntijoiden osaamista (Piili 2006, 27–28).

Asiantuntijaorganisaatioiden johtaminen on organisaation toimintaan liittyvien asioiden kokonaisvaltaista suunnittelua, toteuttamista, onnistumisen seuranta ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Asiantuntijaorganisaatioiden erityispiirteistä johtuen laadun johtamisessa henkilöstön osaamisen hallinnalla sekä motivaation kehittämisellä ja ylläpidolla on erityinen painoarvo. (Pesonen 2007, 66–67.)

2.4 Asiantuntijapalvelut ja niiden tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelut. Palveluihin sisältyvä erikoisosaaminen tekee niistä asiantuntijapalveluita. Erikoisosaaminen liittyy uuden kehittämiseen tai ongelman ratkaisemiseen ja on luonteeltaan tietotyötä ja henkistä prosessointia. Asiantuntijaorganisaatiossa painottuvatkin tehtävät, joihin liittyy analysointia, suunnittelua ja uuden tiedon tuottamista. Tuotteet ja palvelut ovat usein monimutkaisia ja standardoimattomia sekä asiakkaan tarpeisiin mukautettuja. Asiantuntijapalvelut ovat usein kaikkein aineettomimpia palveluita, kuten ohjeita, neuvoja ja ideoita tai prosesseja. (Hovila 2005, 40; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9–11.)

Tyypillistä asiantuntijaorganisaatioissa tehtävälle työlle on myös se, että palvelutarpeen määrittäminen on vaativaa, usein jopa vaikein osa koko palvelutuotantoa. Palveluratkaisun sisältöä ei voida määrittää tarkasti toimituksen alussa, vaan ratkaisu kehittyy toimituksen edetessä tuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. (Hannukainen, Slotte, Kilpi & Nikiforow 2006, 95; Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijaorganisaatioiden toimintalogiikka, tuotteet, jalostusarvon muodostuminen sekä näkyvät ja näkymättömät informaatioprosessit ovat monesti vaikeammin ymmärrettävissä kuin materiaalivaltaisissa yrityksissä. Asiantuntijaorganisaatioiden tuotanto perustuu ihmisten osaamisen, tiedon ja tekniikan väliseen vuorovaikutukseen. (Salmela 2008, 7.) Asiantuntijapalveluiden tuotanto on prosessimaista sisältäen erilaisia toimintoja ja toimintasarjoja. Tuotannolle on myös tyypillistä se, että osa tuotantoprosessista suoritetaan usein asiakkaalta näkymättömissä, palveluita tuotetaan usein samanaikaisesti kuin kulutetaan ja aineettomina hyödykkeinä palveluita ei voida varastoida. (Grönroos 2001, 81–82.)

Koska asiantuntijapalvelut ovat aineettomia ja hyvin abstrakteja, niitä on myös vaikea esitellä ja myydä. Palvelut ovatkin hyvin henkilösidonnaisia, riippuvaisia asiantuntijan osaamisesta ja kyvystä hoitaa toimeksiantoa. (Vahvaselkä 2004, 41). Asiantuntijalta vaaditaan erityisen kykyä arvioida, mitä asiakas todella haluaa ja mihin hän on tottunut. Asiakas kuitenkin luottaa siihen, että asiantuntija näkee kokonaistilanteen ja asiakkaan tavoitteen ja tekee juuri siihen tilanteeseen sopivan ratkaisuehdotuksen (Pesonen 2007, 30–37). Asiantuntijalla on myös eettinen vastuu työstään, sillä asiakkaan oma osaaminen ei aina riitä tarpeen määrittelyyn. Asiantuntijapalveluihin liittyvät siis suuret mahdollisuudet ja hyödyt, mutta myös riskit. (Sipilä 2005, 13–15.)

Asiantuntijapalveluista osa on kertaluonteisia, luovuutta vaativia tehtäviä ja osa tietoisesti vakioituja, tuotteistettuja palveluita. Vaativin tilanne palvelutuotannossa on kuitenkin varsinainen palvelutilanne eli asiakkaan kohtaaminen ns. totuuden hetkellä, jolloin asiantuntija eli palveluntarjoaja ja asiakas kohtaavat aidosti. Vaikka palvelusta suuri osa voidaan tehdä asiantuntijaorganisaation sisällä, asiakkaalta näkymättömissä ns. back office -työnä, osa työstä tehdään aina asiakkaan kanssa. (Pesonen 2007, 26–29.)

Erityisesti osaamisintensiivisillä asiantuntijapalveluilla on katsottu olevan kansantalouksissa keskeinen yhteys tuottavuuden nousuun ja yleiseen talouskasvuun. Nämä alat ovat kuitenkin herkkiä suhdannemuutoksille, sillä niiden tuottamien palvelujen kysyntä on riippuvainen asiakastoimialojen menestyksestä niiden omilla markkinoilla. (Lith 2003.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on asiakkaalle tarjottavan palvelun määrittelyä, kuvaamista, suunnittelua, kehittämistä, tuottamista ja jatkuvaa parantamista siten, että palvelun asiakasyödyt maksimoituvat ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30).

Asiantuntijat ovat pitkällisen koulutuksensa sekä työ- ja asiakaskokemuksensa ansiosta kehittäneet itselleen tietoa, taitoja ja erikoisosaamista, jota heidän asiakasyrityksillään ei ole (Torkkeli ym. 2005, 46). Asiantuntijapalveluilla onkin nykyisin merkittävä rooli monissa kansantalouden arvoverkoissa, sillä palveluja tarvitaan yhä enemmän yritysten keskittyessä omiin ydinliiketoimintoihinsa ja ulkoistaessa muita toimintojaan. Ulkoistaminen on luonut uusia liiketoimintamahdollisuuksia asiantuntijayrityksille, mutta samalla se on edellyttänyt palvelujen kehittämistä ja palveluntuotannon tehostamista. (Torkkeli ym. 2005, 4.)

Suurin osa asiantuntijoiden omaamasta tiedosta on henkilökohtaisina, hajanaisina dokumentteina heidän omissa kansioissaan ja työasemillaan. Myös asiantuntijoiden tapa tuottaa palveluita on monesti yksilöllistä ja tapauskohtaista. Asiantuntijatyöltä puuttuu tuotteistetulle toiminnalle tyypillinen dokumentointi, toistettavuus ja samankaltaisuus. Tuotteistamisen tavoitteena on tiivistää asiantuntijoiden hiltainen tieto toistettavaan, rakenteelliseen muotoon, jolla se voidaan välittää asiakkaalle omaksuttavassa muodossa. (Salmela 2008, 5.)

Vastaavasti asiantuntijatyölle niin tyypillisessä projektityössä luodaan tiettyä tarkoitusta varten koottujen tiimien avulla ainutkertaisia tuotteita tai palveluita ennalta määritellyssä ajassa. Väliaikaisuuden ja vaihtelevan organisoinnin vuoksi projekteissa opittuja asioita ei juuri tarkastella systemaattisesti jälkikäteen. Erityisesti epäonnistumisten ja ongelmiin kehitettyjen ratkaisujen kuvaaminen monesti

unohdetaan. Projekteissa opittuja asioita ja tietoa ei myöskään jaeta tehokkaasti muulle organisaatiolle ja asiantuntijoille, jolloin projekteista saatavat tiedot ja kokemukset eivät kartuta organisaation tietopohjaan. (Torkkeli ym. 2005, 35.)

Asiantuntijaorganisaatiossa tehtävä työ, prosessit ja tuotokset kannattaa siis mallintaa, dokumentoida, tuotteistaa ja monistaa, jotta ne voidaan hyödyntää mahdollisimman tehokkaasti. Tuotteistamisella abstrakti, aineeton osaaminen konkretisoidaan niin yrityksen sisäisille kuin ulkoisillekin asiakkaille. Perusajatuksena on se, että myyjä tietää, mitä on myymässä ja asiakas, mitä on ostamassa. (Vahvaselkä 2004, 44.)

Palveluyritysten menestymisen edellytys on saada yritykseen sitoutuneesta aineettomasta pääomasta, osaamisesta ja uusista ideoista, aikaan kasvua ja kannattavaa liiketoimintaa. Tuotteistamisen avulla palveluideoista voidaan luoda uudelleen toistettavia palvelukonsepteja ja olemassa olevien palvelutuotteiden tuotantoa voidaan tehostaa ja laatua parantaa. Tuotteistamistyötä tehdään muun muassa palvelun määrittelyn, vakioinnin, systematisoinnin ja konkretisoinnin avulla. Tuotteistamisen tuloksena palvelun tuottaminen, myynti ja markkinointi helpottuvat. Asiakkaan näkökulmasta palvelu ja sen asiakkaalle tarjoama lisäarvo ovat selvästi konkreettisempia. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 5.)

Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen edistää yrityksen liiketoiminnan jatkuvaa kehittämistä ja laajentamista edellyttäen, että tuotteistamisessa on jätetty tilaa asiakkaiden tarpeiden mukaiseen räätälöintiin. Lopputulosta voidaankin hyvin harvoin tuotteistaa, mutta konsultointipalvelun prosessit ja menetelmät ovat toki tuotteistettavissa. (Huttunen 2003, 168.)

Palvelun vakioitujen ja vakioimattomien osien suhde on yrityksen strateginen valinta ja se riippuu sekä palvelun luonteesta että yrityksen strategiasta. Vakioitujen osien suhde siis vaihtelee eri palveluissa. Täysin ainutlaatuinen palvelu ei sisällä mitään vakioituja elementtejä ja täysin tuotteistettu palvelu toteutuu aina samansisältöisenä. Vakioimisen työkaluna voidaan käyttää erilaisia teknologisia ratkaisuja kuten tietokantoja tai analyysimenetelmiä tai muita systemaattisia menetelmiä kuten toimintaohjeita tai -tapoja. (Jaakkola ym. 2009, 19–21.)

Case asiantuntijapalveluiden tuotteistamiskäytännöt. Pääkaupunkiseudulla asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille kohdennetun kyselyn (n=170) perusteella voitiin todeta, että yli neljä viidesosaa yrityksistä piti palveluiden tuotteistamista vähintään melko tärkeänä ja erittäin tärkeänä sitä piti hieman alle puolet. Suurin osa yrityksistä oli tuotteistanut ainakin osan palveluistaan. Voidaan siis todeta, että asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen on nykyään hyvin yleistä. Toisaalta tuotteistamisen yleisyys on haaste, sillä asiantuntijapalveluissa kilpailijoista erottuminen on erittäin tärkeää ja tuotteistamisen yleistyessä, erottumisesta tulee entistä vaikeampaa. (Saharinen 2009, 43–45.)

Asiantuntijaorganisaation palvelujen tuotteistaminen ja siihen liittyvä toimintajärjestelmän kehittäminen muodostavat parhaimmillaan organisaation kehittämis- ja kehittymisprosessin, jossa johto ja henkilöstö oppivat ymmärtämään ja jäsentämään paremmin palvelujaan ja toimintaansa. Tuotteistamistyö myös johtaa jatkumoon, jossa on sekä pitkälle tuotteistettuja tuotteita että lähes tuotteistamattomia tuotteita. Joissakin tapauksissa voidaan puhua jopa asiakaslähtöisistä innovaatioista, jolloin uudistusten lähtökohtana ovat olleet asiakkaiden tarpeet. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30, 45.)

2.5 Asiantuntijaorganisaatioiden johtamis- ja toimintajärjestelmät

Sisäinen tuotteistaminen. Asiantuntijapalveluiden sisäiselle ja ulkoiselle tuotteistamiselle on olemassa omat määritelmänsä ja omat tärkeät tehtävänsä. Asiakkaalle näkymätöntä palvelukehitystä voidaan kutsua sisäiseksi tuotteistamiseksi. Tällöin systematisoidaan ja dokumentoidaan palvelujen tuottamiseksi vaa-
dittavia, asiakkaalle näkymättömiä prosesseja ja varmistetaan, että jo kerran tehdyt asioita ei jouduttaisi suunnittelemaan ja tekemään uudelleen. Ulkoisessa tuotteistamisessa puolestaan konkretisoidaan asiakasrajapinnan palveluprosesseja ja se toimii näkyvänä viestinä asiakkaalle. Sisäinen tuotteistaminen on aina edellytys ulkoiselle tuotteistamiselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Sisäinen tuotteistaminen tarkoittaa siis yksinkertaisesti organisaation toimintatapojen ja työmenetelmien systematisointia. Se pitää sisällään esimerkiksi prosessien analysointia ja mallintamista, työmenetelmien selvittämistä, töiden järjestelyä sekä erilaisten apuvälineiden kehittämistä. Sisäinen tuotteistaminen käynnistää asiantuntijaorganisaatiossa myös toiminnan, toimintaprosessien, toimintatapojen ja työmenetelmien sekä dokumentoinnin kehitystyön. (Torkkeli ym. 2005, 24; Vahvaselkä 2004, 46–47.)

Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin nimenomaan asiantuntijaorganisaation sisäiseen tuotteistamiseen eli projektien hallinnan prosessien systematisointiin ja dokumentointiin. Kehittämishankkeessa sisäisen tuotteistamisen ja järjestelmäkehityksen tulokset liitettiin osaksi kohdeorganisaation olemassa olevaa johtamisjärjestelmää.

Toimintajärjestelmien soveltamisen laajuus. Yrityksen toimintajärjestelmien nimitykset ovat muuttuneet aikojen saatossa. Aiemmin yleisesti käytössä ollut termi laatujärjestelmä korvattiin laadunhallintajärjestelmällä. Tämänkään termin käyttöä ei enää suositella, sillä organisaatioiden tulisi kehittää laadukasta johtamisjärjestelmää eikä erillistä laadunhallintajärjestelmää. Toimintajärjestelmä-termiä käytetään johtamisjärjestelmä-termin synonyyminä. Se määritellään rakenteeksi, jonka avulla johdon tahtotila viedään systemaattisesti läpi koko organisaation. (Lecklin 2006, 29.)

Kaikissa organisaatioissa on jonkinlainen toimintajärjestelmä. Asioiden oikeasta tekemisestä on jollakin tasolla sovittu, asioita seurataan ja tarvittaessa poikkeamiin puututaan. Yllättävistä tilanteista, niiden hoitamisesta ja toiminnan parantamisesta ei kuitenkaan jää mitään dokumentaatiota. Pahimmillaan ongelmista ei keskustella, vaan tyydytään virheen korjaamiseen ja sama virhe tai ongelma toistuu uudelleen. Ilman dokumentoitua ja noudatettua järjestelmää organisaation laadunhallinta on sattumanvaraista. (Pesonen 2007, 51–52.)

Jokaisessa organisaatiossa on toistuvia ja siten standardoitavissa olevia toimintoja. Korkeampi standardointiaste johtaa parempaan toiminnan vaihtelunhallintaan. Mikäli halutaan säilyttää organisaation toiminnan korkea innovatiivisuus ja

tukea asiantuntijoiden hiljaisen tiedon ja osaamisen hyödyntämistä, on korkeasta standardointiasteesta joustettava ja yksilöille jätettävä enemmän pelivaraa. Samalla hyväksytään se tosiasia, että virheitä tapahtuu ja niistä voidaan oppia. (Anttila ym, 2001, 107; Hannukainen ym. 2006, 44.) On kuitenkin todettu, että mitä laajemmin laatujärjestelmiä sovelletaan organisaation toimintaan ja eri toimintoihin ja mitä laajemmalla pohjalla henkilöstö osallistuu tehtävään laatutyöhön, sitä suuremmat ovat organisaation järjestelmästä saamat hyödyt (Piskar & Dolisenk 2006, 1333–1343).

Tavallisimmin toimintajärjestelmät sisältävät toiminnan, seurannan ja tarkastamisen kuvauksia, organisaation vastuut ja valtuudet sekä jatkuvan parantamisen menettelyt. Kaikkea toimintaa ei kuitenkaan tarvitse kuvata, vaan toiminta voidaan ohjata seuraamalla organisaation prosesseja ja asettamalla niille järkeviä tavoitteita. (Pesonen 2007, 53, 82.)

Case suomalaiset toimintajärjestelmät. Suomalaisten yritysten toimintajärjestelmätutkimuksessa ($n \geq 130$) todettiin, että toimintajärjestelmän tehtävänä on muun muassa yrityksen toimintatapojen kuvaaminen, toiminnan ohjeistaminen ja jatkuva parantaminen, organisaation perustehtävän ja strategian toteuttaminen sekä sertifiointivaatimusten täyttäminen. Lähes puolet vastaajien toimintajärjestelmistä kattaa liiketoiminnan kokonaisuudessaan ja kolme neljästä vähintäänkin laadunhallinnan. Useampaan kuin joka kolmanteen toimintajärjestelmään sisältyvät myös ympäristö-, työterveys- ja työturvallisuusasiat, mutta yhteiskuntavastuu kului vain joka kymmenenteen järjestelmään. (QPR Software 2010, 2.)

Toimintajärjestelmä mahdollistaa suunnitelmallisen, johdonmukaisen ja systemaattisen tavan johtaa organisaatiota. Ennakkoon suunnitellut ja ohjeistetut menettelytavat edesauttavat yhdenmukaista johtamista, tehokasta toimintaa ja lisäävät henkilöstön itseohjautuvuutta. Hyvin toteutettu toimintajärjestelmä tuo organisaatiolle säästöjä sekä mahdollistaa nopean ja tehokkaan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. (Lecklin & Laine 2009, 115.)

Case tilitoimistopalvelut. Tilitoimistopalveluita tarjoavan asiantuntijaorganisaation toimintajärjestelmäprojektin suunnittelu ja toteuttaminen vei arvioitua enemmän aikaa ja ajalliset haasteet olivat mukana projektissa koko sen läpiviennin ajan. Projektin alussa ei myöskään osattu huomioida henkilöstön vaikutusta projektiin: henkilöstöä olisi pitänyt osallistaa projektiin enemmän, jotta vastarinta laatutyötä kohtaan olisi ollut pienempää. Järjestelmän tuomat hyödyt ovat kuitenkin kiistattomat. Järjestelmästä on muotoutunut kokonainen työjärjestelmä, joka helpottaa johdonmukaista työskentelyä sekä toiminnan johtamista ja kehittämistä. Kriittiset asiat, jotka olivat puutteellisia ennen projektia, on pystytty kehittämään toimiviksi. Järjestelmä on myös parantanut yrityksen sisäisiä laatuvaatimuksia, mikä on näkynyt henkilökunnan työskentelyssä ja johdon kohonneessa vaatimustasossa. (Finell & Finne 2011.)

Standardit kehitystyön apuvälineenä. Organisaation toiminnan ja kilpailukyvyn kehittämisen tueksi löytyy monia työkaluja, kuten kansainvälisiä ISO-standardeja, laukupalkintomalleja ja muita laadunkehittämistyökaluja. Laadunhallintajärjestelmän toteutuksen tulisi kuitenkin aina olla johdon strateginen päätös, jonka lähtökohtana ovat organisaation oma toimintamalli, arvot, päämäärä ja visio. (Lecklin & Laine 2009, 243–244.)

Standardit on alun perin luotu toimimaan laadun varmistamisen suoritusvaatimuksina. Nykyisin standardeilla on kuitenkin myös suuri merkitys yritysten suorituskyvyn parantamisen ohjaajina ja oppaina. Tässä käytössä standardien tarkoituksena ei ole yhdenmukaistaa erilaisten yritysten järjestelmiä ja menetelmiä, vaan kukin yritys voi hyödyntää standardia soveltuvin osin ja rakentaa itselleen parhaiten sopivan järjestelmän. (Lecklin 2006, 309–310.)

Standardien soveltamista tulisikin tarkastella todellisten yrityshyötyjen kannalta ottaen samalla huomioon myös soveltamistyöhön vaaditut panokset. Soveltamisen todellinen hyöty riippuukin pitkälti soveltamisen innovatiivisuudesta. Innovaatiivisella, erinomaisuuteen tähtäävällä, ei vain standardin vaatimusrajan täyttäväl-

lä, toteutuksella yrityksen on myös mahdollista erottautua kilpailijoistaan ja saavuttaa kilpailuetua. (Anttila ym. 2001, 22, 80.)

Laatujärjestelmäsertifikaatti ei välttämättä ole hyvän ja korkean laadun tae. Järjestelmän sertifiointi ei nimittäin ota kantaa siihen, miten tehokkaita yrityksen menettelytavat ja prosessit todellisuudessa ovat. On siis tosiasia, että myös vähemmän tehokkaat ja järkevät järjestelmät ovat saattaneet saada sertifikaatin vain siksi, että ne täyttävät standardin vähimmäisvaatimukset. Kansainvälisen kaupan asettamat sertifiointivaatimukset ovat myös saattaneet johtaa siihen, että yritykset ovat pitäneet itse sertifikaattia laatutyötä tärkeämpänä ja sertifiointin jälkeen laadun kehittäminen on unohdettu. (Lecklin 2006, 315.)

Case terveydenhuoltopalvelut. Terveystieteiden tutkimuskeskuksesta tuottavan asiantuntijaorganisaation kokemuksen mukaan laadunhallintajärjestelmä ei automaattisesti johda asiakastyytyväisyyteen tai takaa organisaation toimintojen korkeaa laatua. Käytössä oleva järjestelmä kuitenkin osoittaa organisaation pyrkivän systemaattisesti kehittämään omaa toimintaansa ja palvelujaan. Laadun kehittämisen ja jatkuvan parantamisen tulisi alun projektinomaisen työvaiheen jälkeen solahdaakin luontevaksi osaksi organisaation kaikkien työntekijöiden työpäivää. Jotta järjestelmä kehittyisi edelleen ja innostus laatua kohtaan säilyisi, tarvitaan organisaatiossa myös jatkossa henkilöitä, jotka ovat vastuussa laatuasioiden eteenpäin viemisestä ja joiden toimenkuvassa laadun parissa toimiminen on otettu huomioon. Tälle työlle tulee myös kohdentaa ajallisia resursseja. (Hyytiäinen 2010.)

Onkin ilahduttavaa huomata, että toimintajärjestelmätutkimuksen mukaan suomalaiset organisaatiot hakevat järjestelmillään nyt ensisijaisesti liiketaloudellista hyötyä ja tämä ohjaa myös järjestelmien kehittämistyötä. Organisaatioiden aktiivisuudessa on tapahtunut selkeä muutos siirryttäessä toimintajärjestelmien teknisestä, kertaluonteisesta toteuttamisesta niiden aktiiviseen ylläpitoon ja hyödyntämiseen. Liiketoimintatavoitteiden korostuminen toimintajärjestelmien kehittämisessä kertoo, että organisaatiot hahmottavat selkeästi toimintajärjestelmien hyö-

dyn ja voiman, eikä niitä pidetä enää akateemisina tai vain esimerkiksi laatusertifikaattien vaatimina asioina. (QPR Software 2010, 2.)

Tällä hetkellä erilaisia yrityksen toiminnan ja tuotteen laadun johtamis- ja kehittämistyötä tukevia viitekehyksiä (standardeja, ohjeita, malleja ja työkaluja) on tarjolla kymmeniä, jollei satoja. Näistä osa soveltuu paremmin yrityksen tai organisaation toiminnan luonteesta riippumattomaan, laaja-alaiseen kehittämistyöhön (esim. ISO 9001 -laadunhallintajärjestelmä) ja osa enemmänkin erikoistuneeseen kehittämiseen, jossa halutaan ottaa huomioon esim. toimialan/tuotteen luonne (esim. ISO/TS 16949 -laadunhallintajärjestelmä autonvalmistukselle) tai jokin tietty näkökulma yrityksen toimintaan (esim. ISO 14001 -ympäristöjärjestelmä-standardi). Taulukkoon 1 on koostettu muutamia esimerkkejä yleisistä ja erikoistuneista toiminnan kehittämisen viitekehysistä.

Taulukko 1. Laatujohtamisen ja kehittämistyön viitekehyksiä.

Yleisiä viitekehyksiä	Erikoistuneita viitekehyksiä
Common Assessment Framework	EMAS (ympäristö)
EQMF	EN 16001 (energiatehokkuus)
IMS Process	ISO 10006 (projektit)
ISO 9001	ISO 13485 (lääkinnälliset laitteet)
Malcom Baldridge	ISO/TS 16949 (autoteollisuus)
Laadun portaat	ISO 14001 (ympäristö)
Lean Management	ISO 22000 (elintarviketurvallisuus)
Six Sigma	ISO 27001 (tietoturva johtaminen)
Total Quality Management	OHSAS 18001 (työterveys ja -turvallisuus)
	PEFC (metsänhoito)
	SA 8000 (yhteiskuntavastuu)
	TL 9000 (tietoliikenne)
	QS 9000 (autoteollisuus)

Johtamisen erikoisalueiden (ympäristö, työterveys ja turvallisuus, laatu, talous jne.) integrointi tähtää yrityksen kilpailukyvyyn lisääntymiseen ja johtamisjärjestelmien integraation onkin todettu olevan hyödyllistä ja kannattavaa. Pääallekkäisten toimintojen poistaminen, eri toimintojen yhteinen kehittäminen ja resurssien tehokas käyttö säästävät yrityksen kustannuksia, mutta ennen kaikkia myös parantavat yrityksen toimintakulttuuria. (Anttila ym. 2001, 98; Tervonen 2010, 115.)

Vaikka organisaatioiden järjestelmätoteutusten integraation taso vaihtelee, on integroitujen järjestelmätoteutusten todettu kuitenkin olevan erillisiä järjestelmiä suositumpia organisaation koosta ja kokemuksesta riippumatta (Wilkinson & Dale 2001, 318–330).

Sovellettaessa useampaa erilaista järjestelmää ja/tai standardia on kuitenkin tärkeää huomioida, että johtamisjärjestelmien eri elementit on integroitu osaksi organisaation luonnollista, olemassa olevaa toimintaa ja kulttuuria (Voutilainen, Ritola & Moisio 2001, 87).

Kehittämishankkeessa sovellettava standardi. Tässä kehittämishankkeessa rakennetun toimintajärjestelmän tavoitteena ei ollut järjestelmän sertifiointi, vaan asiantuntijaorganisaation projektihallinnan laadun kasvattaminen organisaation sisäistä toimintaa ja ohjeistusta kehittämällä. Olemassa olevien laadunhallintastandardien viitekehyksistä haettiin ensisijaisesti tukea ja opastusta kohdeorganisaation projektihallinnon prosessien laadunäkökulmien tunnistamiseen ja niiden dokumentoinnissa huomioon otettaviin seikkoihin. Hyödynnettäväksi standardiksi valikoitui ns. erikoistunut viitekehys, projektien laadunhallintaan keskittynyt SFS-ISO 10006 -standardi.

Kansainvälinen projektien laadunhallinnan standardi SFS-ISO 10006 ei ole varsinainen projektinhallinnan opas, vaan nimenomaan projektien laadunhallinnan opastava asiakirja, eikä sitä ole tarkoitettu käytettäväksi sertifiointin pohjana. Standardi soveltuu hyödynnettäväksi kaikenlaisissa projekteissa pituudesta, laajuudesta, monimutkaisuudesta, ympäristöistä, prosesseista tai niissä tuotettavista tuotteista riippumatta.

SFS-ISO 10006 -standardi hahmottelee laadunhallinnan periaatteet ja käytännöt, joiden toteuttaminen on tärkeää ja joilla on vaikutusta projektien laatutavoitteiden saavuttamiseen. Standardi jakautuu neljään pääosioon ja niiden sisältämiin prosesseihin:

1. Johdon vastuu
2. Resurssien hallinta
3. Tuotteen toteuttaminen
4. Mittaus, analysointi ja parantaminen

2.6 Toimintajärjestelmäprojektien haasteet ja parhaat käytännöt

Johdon tulisi aina rehellisesti miettiä, miksi yrityksessä panostetaan laadun kehittämiseen ja laatutyöhön. Motiiviksi ei riitä kilpailijoiden toiminnan kopiointi tai toiminnan kustannusten leikkaaminen. Tyypillisiä laatutoiminnan tavoitteita voivat olla esimerkiksi yrityksen asiakastyytyväisyyden ja yleisen suorituskyvyn nosto. (Lecklin 2006, 51.)

Organisaation toiminnan laadun kehittäminen ei myöskään saa olla pelkkää sertifikaattien tai laatupalkintopisteiden keräämistä tai erilaisten laatutyökalujen kanssa puuhastelua, vaan toiminnan jatkuvaa parantamista ja talonpoikaisjärjen käyttöä. Menestyville laatu yrityksille on tunnusomaista laatujohtamisen perusajatus-ten sulautuminen osaksi organisaation kulttuuria ja laatutavoitteiden linkittyminen yrityksen strategiaan. (Hannukainen ym. 2006, 77.)

Case analyysipalvelut. Analyysipalveluita tuottavan asiantuntijaorganisaation henkilökunnan kokemukset toteutetusta laadunhallintajärjestelmästä olivat pääasiassa myönteisiä. Järjestelmän koettiin muun muassa helpottavan työskentelyä ja parantavan palvelun laatua sekä lisäävän tulosten luotettavuutta. Järjestelmän toteuttamisen koettiin myös kuuluvan koko henkilöstölle ja tukevan työn kehitystä. Vain noin puolet vastaajista koki kuitenkin järjestelmän tavoitteet selkeiksi ja useat toivoivatkin lisää perehdytystä laatuun. Laadunhallintajärjestelmä koetaan mahdollisesti vain standardien täyttämistä

ohjaavana toimintana, jonka koko organisaation toimintaan vaikuttavaa merkitystä ei riittävästi hahmoteta. (Jaatinen & Kokko 2009.)

Laatutyöhön ja -projekteihin sisältyy riskejä, ja suuri osa laatuprojekteista enemmän tai vähemmän epäonnistuu organisaation johdon heikon asenteen vuoksi (Lecklin 2006, 52). Johdon sitoutumisella ja aktiivisella osallistumisella onkin erittäin merkittävä rooli organisaation laadunkehittämisessä ja puutteellinen johdon valvonta voi jopa vaarantaa koko laatuprojektin onnistumisen (Douglas & Fredendall 2004, 393–422).

Järjestelmien kehittämisprojekteja ei esimerkiksi kannata aloittaa, kun organisaatiossa on kiireistä ja henkilöstöllä on paljon töitä, kun organisaatioissa on tarvetta merkittäviin organisatorisiin tai strategisiin muutoksiin tai kun meneillään on useita muita kehitysprojekteja (Pesonen, 2007, 126).

Laatujohtamisen kulttuurin sisäistäneet ja sitä soveltavat yritykset eivät kohtaa henkilöstön sitoutumisongelmia, vaan niiden henkilöstö osallistuu laajasti toiminnan laadun kehitystyöhön. Näissä yrityksissä yhteiset tavoitteet sekä prosessien ja suoritusten mittaus ovat selkeää ja ymmärrettävää. Yritysten toiminnassa näkyy myös yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys. Nämä laatuyritykset arvostavat osaavaa henkilöstöä sekä henkilöstön oma-aloitteisuutta, innovatiivisuutta ja kehitysmuotoisuutta. (Hannukainen ym. 2006, 158–163.)

Case koulutuspalvelut. Koulutuspalveluita tarjoavan asiantuntijaorganisaation toimintajärjestelmän rakentaminen ja laatutyö aloitettiin tekemällä EFQM-itsearviointi. Itsearvioinnilla selvitettiin toiminnan ja suorituskyvyn lähtötilanne ja -taso toimintajärjestelmän laadinnalle ja kehittämisprojektille. Johtoryhmän avuksi perustettiin organisaation eri toimipisteiden henkilöstön edustajista laaturyhmä koordinoimaan laatutyötä. Henkilöstön sitoutumista varmistettiin myös osallistamalla koko henkilöstö arvokeskusteluun ja laatukoulutukseen. Tilaisuuksista kerätyn palautteen perusteella henkilöstön sitouttamisessa yhteisten toimintatapojen käyttöön ottamiseen tulee jatkossakin tehdä töitä. Organisaatioon hankittiin myös sähköinen toiminnanohjausjär-

jestelmä IMS (Integrated Management System), johon on sisällytetty kaikki toiminnan ohjaamisessa tarvittavat keskeiset kokonaisuudet, prosessit, toimintakäsikirja, asiakirjat, tallenteet, raportit ja suorituskkyä kuvaava mittaristo. (Lindroos 2012.)

Asiantuntijapalveluiden laatua voidaan nostaa kehittämällä organisaation operatiivisia järjestelmiä, rutiineja ja työnkulkuja, jolloin asiat hoidetaan yksinkertaisesti, ilman viivytyksiä ja tietokatkoja. Asiakkaan parantuneen palvelukokemuksen lisäksi työntekijät kokevat työnsä merkityksellisemmäksi ja motivoivammaksi, kun tarpeettomia ja aikaa vieviä tehtäviä on poistettu. (Grönroos 2001, 473–474.) On kuitenkin otettava huomioon, että asiantuntijatyössä ongelmien luova ratkaiseminen voi tapahtua hyvin monin eri tavoin, eikä asiantuntijatyöhön liittyviä työprosesseja ole siten mahdollista mallintaa yhtä helposti ja yksinkertaisesti kuin selkeää tuotannollista prosessia. (Lönnqvist ym. 2006, 51.)

Toimintajärjestelmän kehitystyön haasteita on monia, kuten esimerkiksi uuden toimintatavan juurruttaminen organisaatioon ja henkilöstön sitouttaminen muutokseen. Dokumentointi ja kehitystyö voivat tuntua aikaa vievältä ja työläältä prosessilta ja etenkin asiantuntijat voivat pitää sitä turhana, koska he kokevat jo hallitsevansa työnsä. Myös annettujen ohjeiden ja sääntöjen noudattaminen on vaikeaa, koska asiantuntijoilla on omasta mielestään parempi tietämys asiasta. Asiantuntijaorganisaatiossa ihmiset toimivat yhteisessä viitekehyksessä siis varsin itsenäisesti. Palveluiden systematisointi saatetaankin kokea uhkana asiantuntijaidentiteetille ja toiminnan vapaudelle, sillä systematisointi siirtää vahvasti henkilöityttä osaamista koko organisaation omaisuudeksi. Tuotteistamisprosessi ja sen mukaan tuoma muutos organisaation toiminnassa vaatii siis paljon aikaa ja sisäistä markkinointia. (Jaakkola ym. 2009, 39; Palsola 2006, 217–235.)

Case suunnittelupalvelut. Suunnittelupalveluita tarjoavan asiantuntijaorganisaation laadun kehittäminen oli prosessina haasteellinen. Erityistä huomiota tulee kiinnittää siihen, että kehitystyöhön ei nimetä vain yksittäistä henkilöä, vaan koko organisaation tulee olla mukana kehitystyössä. Mikäli tavoitteena on laatia yritykselle toimintajärjestelmä, jonka avulla henkilökunnan toimintatavat saadaan yhtenäisik-

si, se vaatii aikaa ja panostusta. Yrityksen johdon on myös seistävä muutoksen takana. Parhaaseen lopputulokseen päästään, kun kehityskohteita kysytään myös työntekijöiltä. Hehän lopulta vastaavat syntyvästä tuotteesta ja myös tuntevat siihen liittyvän tuotantoprosessin parhaiten. (Numminen 2011.)

Perinteisempien johtamisjärjestelmien, kuten laatujärjestelmien, ongelmana onkin se, ettei niissä ole erityisesti otettu huomioon henkilöstön aineettoman pääoman johtamisen haasteita tai annettu välineitä johtamisen tueksi. Erittäin haasteellisia kohtia aineettoman pääoman johtamisessa ovat em. tuotteistamisen ja toimintajärjestelmän kehittämisen lisäksi esimerkiksi organisaation muutostilanteet ja organisaation suorituskyvyn mittaamisen tilanteet. (Kujansivu ym. 2007, 144.)

Case suomalaiset toimintajärjestelmät. Suomalaisten yritysten toimintajärjestelmätutkimuksen tulosten mukaan eniten kehitettävää nähtiin toimintajärjestelmien riskienhallinnan ja prosessien hallinnan integroinnissa sekä prosessijohtamista kohtaan tunnetussa yleisessä tyytyväisyydessä (QPR Software 2010, 3).

Toimintajärjestelmän rakenteesta ei ole olemassa standardiohjetta, sillä johtamisen tavoitteet ovat yrityskohtaisia ja tilanteesta riippuvia. Järjestelmä tulee joka tapauksessa dokumentoida. Dokumentaatiosta ei kuitenkaan pidä tehdä erillistä suhteessa yrityksen muuhun olemassa olevaan dokumentaatioon, vaan sen on sisällyttävä ja sovelluttava yrityksen todellisiin tarpeisiin. Dokumentaatio ei myöskään saa olla liian raskasta ja pikkutarkkaa, vaan mieluiten lyhyttä ja ytimekästä. Toiminnan ohjeistaminen on apuväline, jota käytetään vain tarvittaessa. Ylimääräinen ohjeistus voi heikentää yrityksen innovaatiokykyä ja kehitystä, eikä suuressa ohjemäärästä enää löydetä niitä ohjeita, joita todella tarvitaan. (Lecklin 2006, 30–33; Voutilainen ym. 2001, 78–91.)

Toimintajärjestelmän dokumentoinnissa tulisi ottaa huomioon käyttäjänäkökulma: mitä käyttäjät odottavat ohjeistukselta, mitä asioita tulisi todella ohjeistaa ja millaista ohjeistuksen tulisi olla. Toimintajärjestelmän rakentamisen yhteydessä onkin syytä selvittää tiedon ja tiedottamisen tarpeita järjestelmän käyttäjien kannal-

ta. Massiivisen dokumentaation sijaan kannattaa panostaa tiedottamiseen, koulutukseen ja henkilöstön osaamistason nostamiseen, mikä puolestaan vähentää dokumentaation tarvetta. (Voutilainen ym. 2001, 78–91.)

Toimintajärjestelmän tehokkaan käytön kannalta yksittäisten ohjeiden, lomakkeiden, tiedotteiden jne. tulisi olla helposti saatavilla, selkeitä ja pääkohtia korostavia sekä helppolukuisia. Lisäksi ohjeistusta kannattaa elävöittää ja avata taulukoin ja piirroksin. Kaavioiden, kuvien, videoiden jne. hyödyntäminen havainnollistaa myös hyvin järjestelmän viestiä ja esimerkiksi prosessikuvaukset antavat luonnollisen, oikeaan vaiheeseen ohjaavan tavan tuoda esille informaatiota. (Lecklin 2006, 30–33; Voutilainen ym. 2001, 78–91.)

Tehokkaassa käytännön toteutuksessa yrityksen toimintajärjestelmästä löytyvät yhdestä paikasta kaikki toiminnan kehitystyökalut, kuvaukset, ohjeet, tiedot ja mittarit. Tehokas järjestelmä mahdollistaa myös toiminnan kehittämisen ja ylläpidon helposti ja aiempaa pienemmin kustannuksin. (QPR Software 2010, 2.)

Asiantuntijaorganisaation sisäisen tuotteistamisen ja toimintajärjestelmän kehittämisen tuloksena organisaation toiminta muuttuu suunnitelmallisemmaksi, tehokkaammaksi ja kannattavammaksi (Vahvaselkä 2004, 47). Asiantuntijoiden aikaa vapautuu perusasioiden pohdinnasta vaikeiden asioiden luoviin ratkaisuihin, asiakirjat ja tiedot löytyvät etsimättä, laitteet ja yhteydet toimivat ja tiedon kyseleminen vähentyy (Pesonen 2007, 126).

3 KEHITTÄMISHANKKEEN KUVAUS

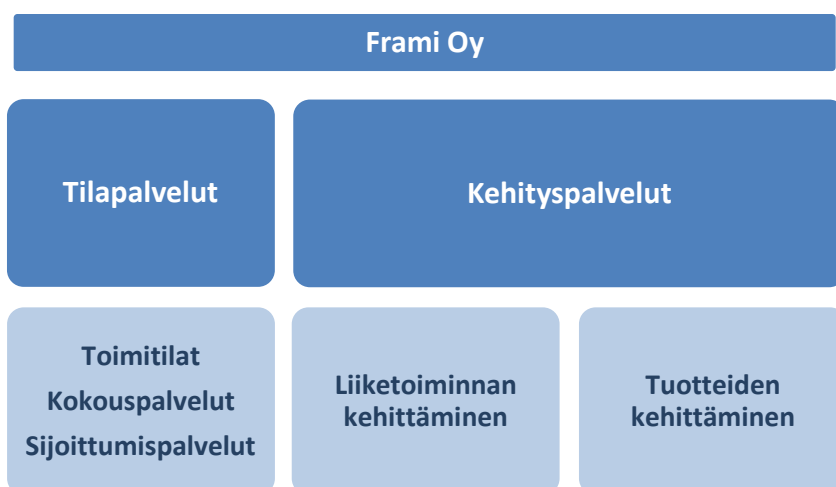
3.1 Kohdeorganisaation esittely

Kehittämistyön tilaajana toimii Frami Oy (ent. Seinäjoen Teknologiakeskus Oy), joka on vuonna 2000 perustettu Seinäjoella toimiva julkisomisteinen yhtiö. Osakkeenomistajia ovat Seinäjoen kaupunki, Seinäjoen koulutuskuntayhtymä ja Tampereen teknillisen yliopiston tukisäätiö.

Frami Oy:n missiona ja toiminta-ajatuksena on Seinäjoen seudun yritystyöpaikkojen kasvu korkean osaamisen ja teknologian aloilla.

Yhtiö on luonteeltaan non profit -yhtiö, jonka tavoitteena on toimia kannattavasti ja kohdentaa kertyneet voittovarot alueen kehittämiseen ja yhtiön toiminta-ajatus tukeviin kehittämistoimiin. Yhtiö työllistää 26 henkilöä ja sen liikevaihto on noin 7 miljoonaa euroa (2010).

Yhtiön toimintamuodot ovat markkinaehtoisesti toimivat tilapalvelut sekä aluekehitysvaikutuksiin tähtäävät, pääosin julkisrahoitteiset kehityspalvelut (kuvio 2). Yhtiön toimintavolyymista tilapalvelujen osuus on 2/3 ja vastaavasti kehityspalvelujen osuus 1/3.



Kuvio 2. Frami Oy:n palvelurakenne.

Yhtiön tilapalveluissa korostuvat profiloituneiden toimitilojen asiakas- ja palvelusaaminen sekä kiinteistöjen rakennuttaminen ja ylläpito. Yhtiön kehityspalvelut ovat puolestaan hyvin tyypillisiä asiantuntijapalveluita, jotka perustuvat yrityksessä työskentelevien asiantuntijoiden erikoisosaamiseen, tietoihin ja taitoihin: yritysten ja innovaatioympäristön kehitystarpeiden tunnistamiseen, osaamis- ja rahoituslähteiden hyvään tuntemukseen sekä asiakastarpeisiin vastaavien toimenpiteiden laadukkaaseen projektointiin, projektitoteutukseen ja projektihallintaan.

Yhtiön visiona on olla innovaatioympäristöjen kehittämisen edelläkävijä. Innovaatioympäristön kehittämisen ydin on Seinäjoen yritys- ja tiedepuiston alueella (teknologia- ja innovaatiokeskus Framin ja Rytmikorjaamon alue) ja sitä täydentää liikunta- ja yrityspuiston kehittäminen Kuortaneen urheiluopiston yhteydessä sekä yritysten aktivointityö Kauhavalla.

Innovaatioympäristöjen kehittämisen ohella yhtiö tarjoaa räätälöityjä liiketoiminnan ja tuotteiden kehityspalveluita alkaville ja toimiville teknologiayrityksille sekä toteuttaa kansallista toimialakehitystä agroteknologian, liikuntateknologian ja rytmimusiikin alalla.

Yhtiön operatiivinen toiminta on organisoitu henkilökohtaisten tehtäväkuvien ja asiakaskohderyhmien mukaan muodostettujen toimialatiimien ympärille. Myös palvelu- ja projektivastuut on määritelty. Tiimipohjaisen työskentelyn tavoitteena on asiakaslähtöisyyden lisääminen, organisaation tiedon ja osaamisen jakaminen sekä oppimisen tukeminen. Eri tiimien yhtenäisen toimintakonseptin varmistamista ja yhtiön yleistä kehittämistä varten kokoontuu myös toimintaa koordinoiva kehittämistiimi.

Frami Oy on yksi Suomen Teknologiakeskusten liiton 31 jäsenkeskuksesta. Teknologiakeskukset edistävät teknologiaintensiivisen liiketoiminnan ja kasvuyritysten syntyä, kasvua ja kansainvälistymistä. Ne tarjoavat asiakkailleen kasvuun aktivoivan innovaatio- ja toimintaympäristön, yrityskehityspalveluja, ohjelma- ja hankeyhteistyötä sekä avainkontakteja ja verkostoyhteyksiä niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin.

3.2 Kehittämishankkeen raja- ja tavoitteet

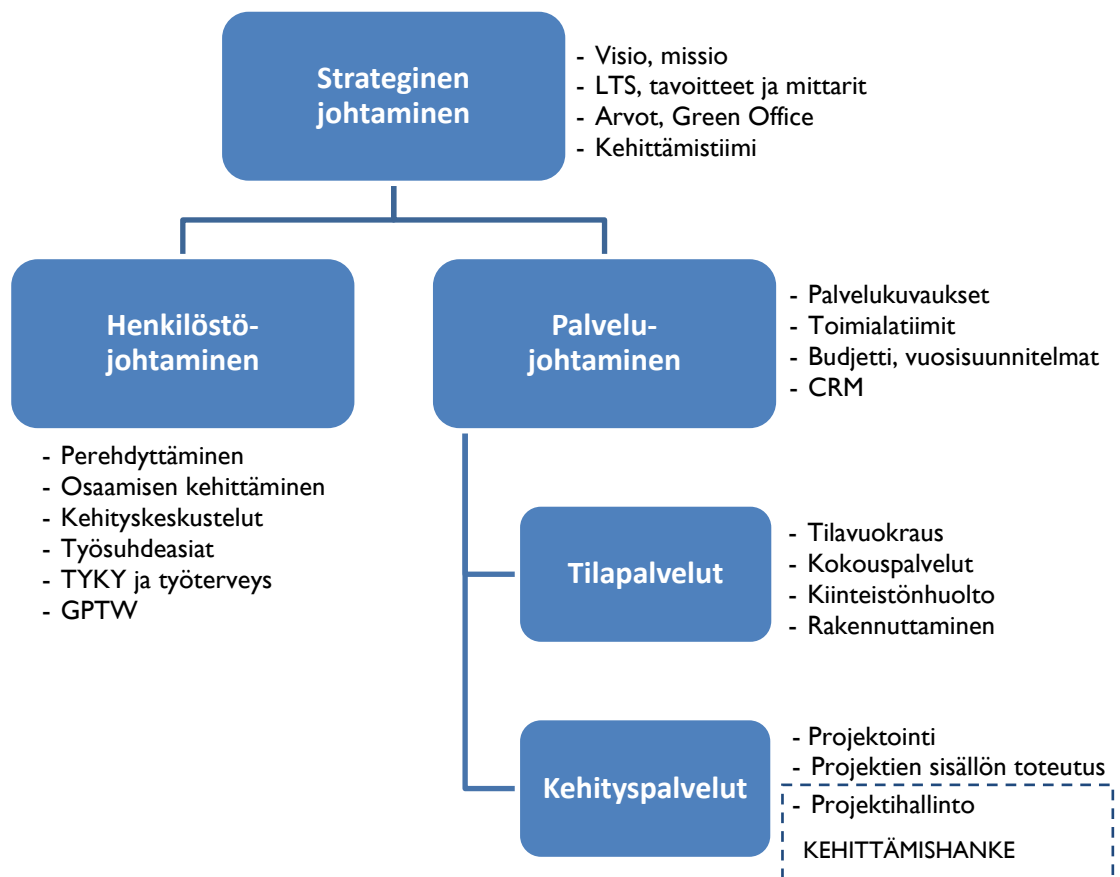
Frami Oy:n kehityspalveluiden ydinosaaminen perustuu vahvasti erilaisten kehitysprojektien ja -ohjelmien rakentamiseen, toteuttamiseen ja hallintaan. Yhtiön kehityspalveluiden käynnissä oleva projektikanta koostuu 15 eri projektista, joiden yhteenlaskettu liikevaihto on 1,9 miljoonaa euroa (2010). Myös suurin osa henkilökunnasta, noin 70 %, työskentelee joko suoraan (itsenäisessä projektivas- tuussa) tai välillisesti (projektien sisällöllisten toimenpiteiden osatoteuttajana) yh- tiön toteuttamissa projekteissa.

Yhtiön kehityspalvelujen markkina-asema riippuu yhtiön kyvystä sitouttaa yrityk- set ja rahoittajat kehitystoimintaan. Se edellyttää laajaa vuorovaikutusta yritysten kanssa, yritysten tarpeiden tunnistamista ja tarpeisiin vastaavia palveluja, hanke- toiminnan rahoituksen osaamista, projektihallinnan menetelmien tuntemusta sekä hyviä sidosryhmäsuhteita.

Yhtiön projekteihin liittyvä työ voidaan jakaa karkeasti a) projektien sisällön to- teuttamiseen ja b) projektien hallintaan. Projektien sisältö (kohderyhmät, toi- menpiteet, tavoitteet jne.) on määritelty ja rajattu projektikohtaisessa projekti- suunnitelmassa. Projektisuunnitelma ja projektille asetettu ohjausryhmä ohjaavat projektipäällikön työskentelyä projektin sisällöllisissä asioissa. Tämä kehittämis- hanke rajattiin käsittelemään yhtiön kehityspalveluiden projektien hallintoa ja sii- hen liittyviä toimintoja, vastuita ja valtuuksia (b).

Kehittämishankkeen tavoitteena on rakentaa Frami Oy:n **kehityspalveluille pro- jektihallinnon toimintajärjestelmä**, joka kuvastaa yhtiön laatukulttuuria, doku- mentoi ja yhdenmukaistaa projektien hallinnoimiskäytäntöjä, tukee ja tehostaa projektihallintoa toteuttavien henkilöiden työtä sekä varmistaa projektihallinnon toteuttamiselle asetettujen sisäisten ja ulkoisten vaatimusten täyttymisen.

Kehittämishankkeessa rakennettu projektihallinnon toimintajärjestelmä liitettiin osaksi yhtiön johtamisjärjestelmää, joka on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Frami Oy:n johtamisjärjestelmä ja kehittämishankkeen rajaus.

Frami Oy:n toiminnan vaikuttavuutta mitataan kolmen eri kyvykkyyden – suorituskyvyn, toimintakyvyn ja uudistumiskyvyn – näkökulmasta. Suorituskyvyn mittareilla kartoitetaan yhtiön suoritusten kvantitatiivista tasoa, kuten toimintaan osallistuneiden henkilöiden lukumäärä, toimintakyvyn mittareilla puolestaan yhtiön toimintaedellytyksiä organisaationa, kuten kassavarannon määrä ja uudistumiskyvyn mittareilla yhtiön kykyä tukea omaan tai asiakkaidensa toimintaan liittyvien uusien avauksien ja toimintamallien kehittämistä.

Edellä mainittujen kyvykkyyksien mittareista projektihallinnon laaduntuottokykyä ja toiminnan tasoa mittaavat erityisesti yhtiön kannattavuuden ja kassavarannon sekä sidosryhmyytyväisyyden mittarit. Muut projektitoiminnan laatua ja määrää arvioivat mittarit kohdistuvat enemmänkin projektien valmisteluun (esim. yhtiön projektivolyymi) ja sisällön toteuttamiseen (esim. asiakastyytyväisyys). Tällä kehittämishankkeella pyritään kuitenkin ensisijaisesti vaikuttamaan projektien hallinnon vaikuttavuuteen.

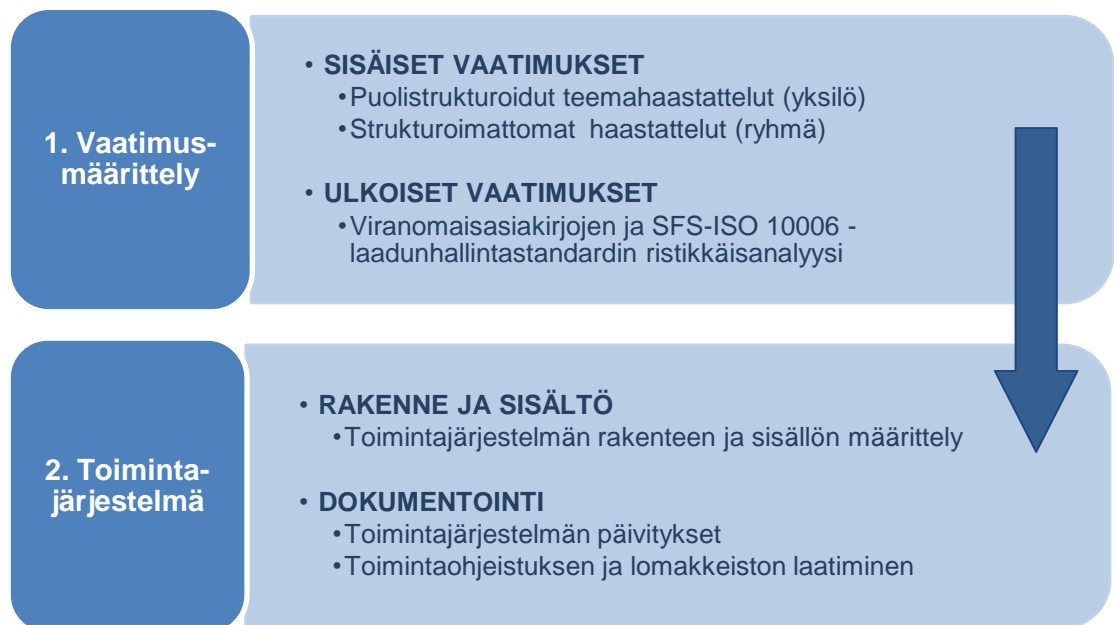
4 PROSESSI JA MENETELMÄT

4.1 Kehittämishankkeen vaiheet

Frami Oy:n kehityspalveluiden projektihallinnon toimintajärjestelmän rakentaminen muodostui kahdesta aikataulullisesti osittain samanaikaisesti toteutetusta vaiheesta: toimintajärjestelmän vaatimusmäärittelystä (1) ja varsinaisen toimintajärjestelmän (dokumentaation) laatimisesta (2).

Kehittämistyössä toimintajärjestelmän vaatimusmäärittely oli työajallisesti suurempi ja sisällöllisesti erittäin merkittävä vaihe, jonka tulokset toimivat lähtötietoina varsinaisen toimintajärjestelmän sisällön määrittelylle ja dokumentaation kehittämiseksi.

Kehittämishankkeen toteutuksessa käytettiin pääosin laadullisia tutkimusmenetelmiä, kuten erityyppisiä haastatteluita ja analyysejä (kuvio 4).



Kuvio 4. Kehittämishankkeen vaihekohtaiset menetelmät.

Kokonaisuudessa yli vuoden kestäneeseen (marraskuu 2011 – tammikuu 2012) kehittämishankkeeseen osallistui lähes 20 Frami Oy:n palveluksessa olevaa henkilöä, jotka tulevat myös jatkossa hyödyntämään toimintajärjestelmää omassa työssään. Henkilökunnan varhaisella osallistamisella pyrittiin varmistamaan se, että toimintajärjestelmä rakennetaan käyttäjälähtöisesti järjestelmän käyttäjät, käyttöympäristö, käyttötehtävät ja tavoitteet huomioonottaen. Käyttäjälähtöisellä suunnittelulla pyrittiin parantamaan lopullisen järjestelmän helppokäyttöisyyttä, opittavuutta sekä järjestelmän mukaisen toiminnan tehokkuutta.

4.2 Toimintajärjestelmän vaatimusmäärittely

Toimintajärjestelmän vaatimusmäärittelyn laadittiin kahdessa osassa: sisäisten ja ulkoisten vaatimusten määrittelynä. Vaatimusmäärittelyn laatimisen tavoitteena oli tunnistaa ne sisäiset ja ulkoiset vaatimukset, jotka määrittelevät projektihallinnon toimintamallin, toiminnan sisällöt ja tavoitteet.

Sisäisellä vaatimusmäärittelyllä haettiin tietoa henkilökunnan kokemuksista, tarpeista ja toiveista projektihallinnolle sekä tietenkin tietoa nykyisen toimintajärjestelmän puutteista ja kehityskohteista. Ulkoisesta vaatimusmäärittelystä haettiin vastaavasti vastauksia siihen, miten jokin asia tulee tai kannattaa ratkaista ja toteuttaa.

Vaatimukset voivat olla luonteeltaan eritasoisia: suosituksia (esim. projektin vuosisuunnitelma), ohjeita (esim. projektin tiedotussuunnitelman sisältö) tai pakottavia vaateita (esim. julkisten hankintojen toteuttaminen).

Sisäinen vaatimusmäärittely. Sisäisen vaatimusmäärittelyn aineisto kerättiin yhtiön kehityspalveluissa projekteja hallinnoivien henkilöiden puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla (yksilöhaastattelut). Tämän lisäksi aineistoa täydennettiin projektihallinnon tukitoimintojen ja yhtiön johdon strukturoimattomilla, keskustelunomaisilla haastatteluilla (ryhmähaastattelut).

Henkilökunnan teemahaastattelut jakautuivat kolmeen pääteemaan, joiden tarkoituksena oli selvittää erityisesti seuraavia asioita:

- minkälaiset kokemukset haastateltavilla on työhön perehdyttämisestä (erityisesti projektihallinnon näkökulmasta) ja miten perehdyttämisprosessia voitaisiin edelleen kehittää (osio A),
- mitä vaatimuksia projektien hallinnointityöhön kohdistuu ja miten hallinnointityötä käytännössä toteutetaan (osio B) sekä
- minkälaisia parhaita käytäntöjä haastateltavilla on käytössään ja mitä toiveita/tarpeita haastateltavilla on projektihallinnon kehittämiseksi (osio C).

Sisäistä vaatimusmäärittelyä täydennettiin ryhmähaastatteluilla yhtiön projektihallinnon tukitoiminnoista (taloushallinto) vastaaville henkilöille sekä yhtiön johdolle. Nämä haastattelut tehtiin huomattavasti strukturoitua teemahaastattelua vapaamuotoisemmin. Haastatteluaiheina olivat muun muassa projektihallinnon merkitys yhtiön toiminnalle, projektihallinnon kriittiset pisteet ja projektien seurannan välineet.

Ulkoisen vaatimusmäärittely. Ulkoisen vaatimusmäärittelyn aineiston muodostivat yhtiön hallinnoimiin projekteihin kohdistuvat merkittävimmät viranomaisasiakirjat (mm. rahoitusehdot, hallintoviranomaisen ohjeet) sekä yleinen projektien laadunhallinnan standardi SFS-ISO 10006 (Laadunhallintajärjestelmät. Suuntaviivat projektien laadunhallinnalle. Suomen standardisoimisliitto SFS 2003).

Ulkoisten vaatimusten määrittely tehtiin edellä mainittua aineistoa laadullisesti tarkastelemalla. Vaatimuksia tarkasteltiin erilaisista projekti- ja rahoitustyypeistä riippumattomasta näkökulmasta eli luotiin yhtiön kaikille projekteille soveltuva ulkoisten vaatimusten kooste.

4.3 Toimintajärjestelmän laatiminen

Rakenne ja sisältö. Toimintajärjestelmän rakenteen ja sisällöntuotannon kuvauksessa hyödynnettiin erityisesti ulkoisen vaatimusmäärittelyanalyysin tuloksia. Analyysin kehykseksi valitun SFS-ISO 10006 -standardin (Suuntaviivat projektien

laadunhallinnalle) ensisijaisena tarkoituksena oli antaa tukea ja opastusta kohdeorganisaation projektihallinnon prosessien laatunäkökulmien tunnistamiseen ja dokumentointiin. Tavoitteena ei siis ollut rakentaa kohdeorganisaatiolle sertifioitavalmista toimintajärjestelmää, vaan laadukas sisäisen toiminnan ohjeistus.

Ulkoisen vaatimusmäärittelyn tuloksia hyödynnettiin toimintajärjestelmän sisällön tuotannon vaatimusnäkökulman lisäksi myös parhaiden käytäntöjen ja ratkaisumallien lähteenä.

Toimintajärjestelmän sisäistä vaatimusmäärittelyä varten tehdyissä haastatteluisa kartoitettiin yhtenä osa-alueena haastateltavien kokemuksia projektien hallintoinnityön käytännön toteuttamisesta (liite 1, osio B) sekä siihen sisältyvistä prosesseista, toiminnoista ja toistuvista tehtävistä. Toimintajärjestelmän tulee tukea mahdollisimman saumattomasti näitä reaaliprosesseja ja järjestelmän laatimisesa tuleekin kiinnittää erityistä huomiota myös sisäisen vaatimusmäärittelyn tuloksiin.

Dokumentointi. Toimintajärjestelmän yksityiskohtaisten ohjeiden ja lomakkeiden laatiminen painottui kehittämistyön loppuvaiheeseen. Ennen varsinaista dokumentaatiota kehittämistyön aikaisemmissa vaiheissa oli muodostettu kattava kokonaiskuva projektihallinnon vaatimuksista ja kehittämistarpeista. Varsinaisen dokumentointivaiheen yhteydessä analysoitiin olemassa olevan toimintaohjeistuksen ja lomakkeiston laatu ja ajantasaisuus sekä toteutettiin niille tarvittavat päivitykset ja täydennykset. Uusia ohjeita ja lomakkeita laadittiin vain, mikäli sisältöjä ei ollut mahdollista integroida jo olemassa oleviin asiakirjoihin.

5 TULOKSET

5.1 Sisäisen ja ulkoisen vaatimusmäärittelyn tulokset

Sisäinen vaatimusmäärittely. Sisäisen vaatimusmäärittelyn teemahaastatteluvien ryhmän muodostivat kaikki yhtiössä työskentelevät projektipäälliköt, joilla oli sisällöllisellä ja hallinnollisella vastuullaan nimetty projekti/projekteja.

Yhteensä sisäisen vaatimusmäärittelyn teemahaastatteluita tehtiin 13 kappaletta (yksilöhaastatteluita), kestoaltaan 45-75 minuutin pituisia.

Teemahaastattelun taustatietokysymysten perusteella haastateltujen projektipäälliköiden ryhmää (n=13) voidaan kuvata haastatteluhetkellä seuraavasti:

- Haastateltujen keskimääräinen työsuhteen pituus yhtiössä oli 20 kuukautta (mediaani 18 kuukautta).
- Aikaisempaa projektityöskentelyn ja projektihallinnon kokemusta löytyi 70 %:lta haastatelluista.
- Vain yhtä projektia työsuhteensa aikana hallinnoineita henkilöitä 61 % haastatelluista (keskiarvo 1,5 projektia, vaihteluväli 1-3).
- Haastatelluista 23 % on aloittanut projektityön projektin suunnitteluvaiheessa, 38 % projektin alkuvaiheessa ja 38 % kesken projektin.

Teemahaastattelu – osio A. Teemahaastattelun ensimmäinen osio käsitteli yhtiön perehdyttämisprosessia erityisesti projektihallinnon näkökulmasta. Haastatteluaiheina olivat perehdyttämisen kesto ja aikataulu, perehdyttäjät, perehdytysmenetelmät, ohjeistus ja välineet sekä havaitut kehityskohteet.

Haastatelluista noin puolet (lähinnä henkilöt, joiden työsuhde oli kestänyt alle vuoden) pystyi jälkikäteen määrittelemään perehdyttämisprosessinsa keston, joka oli keskimäärin 5 päivää (mediaani 4 päivää). Perehdyttäjinä olivat toimineet lähin esimies sekä 70 %:lla haastatelluista myös kollega.

Käytetyissä perehdyttämismenetelmissä korostuivat itsenäinen perehdyttämismateriaalien opiskelu ja tiedonhankinta (keskustelut kollegojen kanssa, perehdyttämismateriaaliin tutustuminen jne.). Pidemmällä aikavälillä myös työssä oppimisella ja omalla aktiivisuudella (mm. vertaistuen hakeminen kollegoilta) oli merkittävä rooli osaamisen kasvattamisessa.

Perehdyttämismateriaali koostui pääosin yhtiön Tervetuloa taloon -kansioista (lähes 70 %:ssa perehdyttämiskokemuksista), josta saadut kokemukset olivat pääsääntöisesti hyviä. Tietohallintojärjestelmien perehdyttämiseen liittyvät kokemukset olivat hyvin erilaisia vaihdellen puhtaasta itseopiskelusta tarkempaan opastamiseen.

Haastateltavien mukaan perehdyttämisprosessia tulisi kehittää erityisesti kokonaisuudenhallinnan näkökulmasta (perehdyttämisen sisältö, vaiheistus, aikataulutus, vastuut jne.). Lisäksi kehitettävää löydettiin muun muassa olemassa olevaan ohjeistuksen ja lomakkeiston saatavuuteen ja käyttöön perehdyttämisestä sekä tietohallintojärjestelmien käytön opastamisesta. Myös projektirahoittajien päätösten ja ohjeiden läpikäyntiin toivottiin panostettavan enemmän.

Teemahaastattelu – osio B. Teemahaastatteluiden toisessa osiossa keskityttiin varsinaiseen projektihallinnon toteuttamiseen. Haastatteluaiheina olivat projektipäälliköiden näkemys projektihallinnolle asetetuista sisäisistä ja ulkoisista vaatimuksista sekä hallintotyön prosessin eri vaiheet/toimenpiteet, ohjeistus, välineet ja työn tuki.

Haastatelluista yli 90 % näki projektihallinnolle asetettujen ulkoisten vaatimusten määrittävän pääasiassa projektin rahoittajan ja rahoitusehtojen/ohjeistuksen kautta. Ulkoisten vaatimusten kokonaiskuvan hahmottaminen koettiin kuitenkin jonkin verran hankalaksi johtuen muun muassa ohjeistuksen suuresta määrästä ja rahoittajien vaihtelevista tulkinnoista. Haastatteluissa ei arvioitu ulkoisten vaatimusten sisällöllistä tuntemusta.

Projektihallinnolle asetettujen sisäisten vaatimusten tunnistaminen oli sitä vastoin verraten heikkoa ja vastauksissa peräänkuulutettiinkin niin sanotun talon tavan

määrittelyä. Yksittäisiksi sisäisiksi vaatimuksiksi tunnistettiin esimerkiksi kilpailutusten sekä erilaisten raportointien ja tilastointien (budjetti, CRM, koulutetut henkilöt jne.) toteuttaminen yhteisesti sovitulla tavalla. Sisäisiä vaatimuksia koskeva kysymys koettiin kokonaisuudessaan hankalaksi eivätkä vastaajat kenneet välittömästi, ilman ohjausta ymmärtämään ko. aihetta.

Projektihallinnon prosessia ja vaiheita/toimenpiteitä kartoittavan kysymyksen vastausten perusteella hallinnollista työtä ei hahmotettu suoraviivaisena prosessina, jossa toimenpiteet olisivat selkeässä riippuvuussuhteessa toisiinsa ja seuraisivat toisiaan tietyllä syklillä tai järjestyksessä.

Hallinnointityöstä kuitenkin tunnistettiin merkittävässä määrin yhdenmukaisia toimenpiteitä, joita haastatellut mainitsivat toteuttavansa hallinnoinnin aikana. Näitä olivat muun muassa maksatushakemusten laatiminen ja projektin seuranta/raportointi. Haastatteluissa mainitut hallinnointityön erilaiset vaiheet / toimenpiteet sekä niitä maininneiden henkilöiden osuus kaikista haastatelluista kuvataan taulukossa 2. Yksittäisiä mainintoja saivat myös projektirahoituksen haku, erilaiset tapaamiset, matka-asiat ja työaika raportointi. Vastauksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että haastatelluilla ei ollut käytettävissään valmista vaihtoehtolistaa eri toimenpiteistä.

Taulukko 2. Projektihallinnon vaiheet/toimenpiteet.

Projektihallinnon vaihe/toimenpide	Osuus haastatelluista (%)
Maksatushakemukset	100
Projektin seuranta ja raportointi	85
Ohjausryhmätoiminta	85
Hankintatoimi / kilpailutukset	46
Rahoittajan tietojärjestelmien käyttö	31
Projektin viestintä ja markkinointi	15

Projektipäälliköiden käytössä olevaa ohjeistusta ja välineitä koskevan kysymyksen vastauksissa korostuivat erityisesti ulkoiset tiedonlähteet. Yli 60 prosenttia haastatelluista hyödynsi työssään rahoittajan ohjeistusta ja tietojärjestelmiä (pääosin EURA-järjestelmää). Sen sijaan yhtiön sisäisten toimintaohjeiden ja lomakkeiden/asiakirjamallien hyödyntämisen työssään mainitsi vain hieman yli 20 prosenttia haastatelluista.

Projektipäälliköiden työlleen saamaa tukea koskevan kysymyksen vastauksissa sitä vastoin korostuivat sisäiset suhteet ja yhtiön oma henkilökunta. Haastatellut saivat tukea työlleen erityisesti esimieheltä, yhtiön talousosastolta ja kollegoilta. Ohjausryhmän useat haastatelluista kokivat varsin passiiviseksi ja projektityölle vähän lisäarvoa tuottavaksi. Ohjausryhmältä toivottiin erityisesti aktiivista osallistumista kokouksiin, runsaampaa kommentointia ja kannanottoa projektin sisältöön sekä tukea uusien ideoiden ja ajatusten työstämiseen.

Teemahaastattelu – osio C. Teemahaastatteluiden kolmannessa osiossa etsittiin keinoja projektihallinnon kehittämiseen. Lisäksi osion kysymyksillä pyrittiin saamaan esille projektihallinnossa työskentelevien henkilöiden hallussa olevaa hiljaista tietoa. Haastatteluaiheina olivat hallintotyön parhaat käytännöt ja havaitut kehittämiskohteet. Lisäksi tiedusteltiin haastateltujen mielipidettä projektihallinnon onnistumisen kriteereistä ja mittaamisesta.

Parhaita käytäntöjä kartoittavan kysymyksen vastaukset olivat organisaatiotyyppin huomioon ottaen (asiantuntijaorganisaatio) erityisen yllättäviä. Haastatellut tunnistivat omasta työstään suhteellisen vähän hyviä käytänteitä, joita he olisivat suositelleet muiden käyttöön. Tunnistettuja käytänteitä olivat esimerkiksi alueella toimivien toimialaprojektien yhteiset tapaamiset ja tiedonvaihto, projektin vuosisuunnitelmat, erilaiset tärkeiden päivämäärien ja toimenpiteiden muistilistat sekä toteutumaraportit. Useat haastatelluista viittasivat parhaiden käytäntöjen kohdalla yhtiöllä jo olemassa oleviin menettelyihin, kuten hankintaprosessiin.

Sen sijaan projektihallinnon kehittämistarpeisiin liittyvään kysymykseen löytyi runsaasti konkreettisia havaintoja ja ajatuksia, kuten projekteihin liittyvien lomakkeiden täyttömallien laatiminen sekä toiminnan ja talouden seurannan apuväli-

neiden rakentaminen. Lisäksi oli positiivista havaita, että useisiin näistä kehittämistarpeista oli jo pohdittu ratkaisuehdotuksia. Haastateltujen mainitsemat projektihallinnon kehittämiskohteet / havaitut ongelmat on koostettu (yhdistetty samat maininnat) ja jaoteltu teemoittain oheiseen taulukkoon (taulukko 3).

Taulukko 3. Projektihallinnon kehittämiskohteet (teemahaastattelut).

Teema	Kehittämistarve / havaittu ongelma
Asiakirjojen hallinta	Projekteihin liittyvät asiakirjat ja lomakkeet sekä niiden sijainti / saatavuus Yleisimmistä lomakkeista täyttömallit Projektikansioon talletettavat asiakirjat Tuotettujen julkaisujen numerointi ja kokoaminen yhteen paikkaan (ns. kirjasto) Asiakirjojen sähköisen jakelun / kommentoinnin mahdollisuudet (virtuaalityötilat), myös sidosryhmille (ohjausryhmät jne.)
Projektin taloushallinto	Projektien taloushallinnon ohjeistus Kokonaisrahoituksen sekä eri rahoituslajien (valtio, kunta, yksityinen jne.) seuranta ja dokumentointi Rahoittajan linjaukset hyväksyttävistä kustannuksista (rahoitusehdot), kirjauskäytännöt
Projektin toiminta ja tavoitteet	Projektien tavoitteiden jatkuvaan seurantaan apuväline / työkalu Apua projektin toimenpiteiden aikataulutukseen (esim. vuosikalenteri)
Hankinnat	Hankintojen ohjeistusta ja lomakkeita päivitettävä (tarjouspyyntöpohja, laskun tarkastusmenettelyt jne.) Projektien samanlaiset toimenpiteet ja niihin liittyvät hankinnat (yhteiskilpailutukset)
Ohjausryhmän toiminta	Ohjausryhmän toiminnan / käytäntöjen ohjeistus, valmiit asiakirjapohjat , kuten ensimmäisen kokouksen esityslista Sama henkilö toimii usein esittelijänä ja sihteerinä (kiire)
Tapaamiset ja tapahtumat	Seminaarin/koulutuksen järjestämisen ohje CRM-järjestelmän käytön aktivointi Sidosryhmien kontaktit ja yhteystiedot aloittavalle projektipäällikölle
Sopimus-käytännöt	Sopimusten laadintavastuut Yrityssitoumukset / -rahoitus
Muutosasiat	Rahoittajille tehtävien muutoshakemusten laatiminen

Varsinaisen projektihallinnon kehittämisen lisäksi yleisen toiminnan kehityskohteina mainittiin muun muassa jatkuvan parantamisen asiat (aloitemenettely, ideoiden kerääminen, parhaiden käytäntöjen vaihtaminen) sekä uusien projektien suunnitteluun liittyvät asiat (suunnittelussa huomioitavat kululajit ym. asiat, projektisuunnitelmien johdon katselmointi, yhtiön tavoitteet hankesuunnittelulle).

Tiedusteltaessa haastateltavilta projektihallinnon onnistumisen mittareita ja kriteereitä havaittiin yksiselitteisen, kaikille projekteille soveltuva mittarin luomisen olevan erittäin haasteellinen tehtävä. Yli puolet haastatelluista mainitsi soveltuvaksi mittariksi projektikohtaiseen toimintasuunnitelmaan kirjattujen tavoitteiden täyttymisen (taulukko 4). Kaikille projekteille yleisesti soveltuvista mittareista eniten mainintoja sai asiakas-/sidosryhmätyytyväisyyden mittaaminen. Muut esille nousseet mittarit saivat huomattavasti pienemmän määrän mainintoja. Vastauksia tulkittaessa tulee ottaa huomioon, että haastatelluilla ei ollut käytettävissään valmista vaihtoehtolistaa mahdollisista mittareista ja tunnusluvuista.

Taulukko 4. Projektihallinnon mittarit.

Projektihallinnon mittari	Osuus haastatelluista (%)
Projektisuunnitelman tavoitteet	54
Asiakas/sidosryhmätyytyväisyys	31
Maksatusten läpimeno	15
Projektirahoituksen käyttö	15
Projektibudjetin toteutuma	15
Uudet, rahoitusta saaneet projektit	8
Hallinnolliset tunnit	8

Sisäistä vaatimusmäärittelyä täydennettiin vapamuotoisilla ryhmähaastatteluilla yhtiön projektihallinnon tukitoiminnoissa (n=3) ja johdossa työskentelevien (n=2) henkilöiden kanssa. Käydyissä keskusteluissa korostuivat yhtiölle projektitoiminnasta aiheutuvien riskien ja ylimääräisten kustannusten minimointi ja niihin liittyvät ennaltaehkäisevät toimenpiteet (taulukko 5).

Taulukko 5. Projektihallinnon kehittämiskohteet (ryhmähaastattelut).

Teema	Kehittämistarve / havaittu ongelma
Seurannat	Projektikohtaisten talousseurantojen ja hälytysten yhdenmukaistaminen Projekтикannan kokonaisseurannan työkalun kehittäminen
Kirjanpito-käytännöt	Kirjanpidon kulujen kohdentamismenettelyn päivittäminen
Rahoitus-asiat	Rahoituspäätösten saatavuuden ja säilytyksen systematisointi Yritysrahoituksen sitoumus- / sopimusasiakirjat
Tieto-järjestelmät	Taloushallinto-ohjelmiston ominaisuuksien hyödyntäminen (sähköinen laskuntarkastus, matkalaskut jne.) Työaikakirjanpidon selkeyttäminen ja yhdenmukaistaminen
Muut	Projektikohtaisista taloushallinnon asioista sopiminen

Ulkoinen vaatimusmäärittely. Ulkoisessa vaatimusmäärittelyssä toteutettiin yhtiön hallinnoimiin projekteihin kohdistuville merkittävimmille viranomaisasiakirjoille laadullinen analyysi suhteessa projektien laadunhallinnan standardin SFS-ISO 10006 mukailtuun toimintakaavioon (taulukko 6).

Laadunhallintastandardissa projektien toimintaa tarkastellaan neljän pääteeman ja niihin liittyvien prosessien pohjalta: 1. Johdon vastuu (strateginen prosessi), 2. Resurssien hallinta (resursseihin ja henkilöstöön liittyvät prosessit), 3. Tuotteen toteuttaminen (vuorovaikutussuhteisiin, laajuuteen, aikaan, kustannuksiin, viestintään, riskeihin ja ostoon liittyvät prosessit) ja 4. Mittaus, analysointi ja parantaminen (parantamisen prosessit, mittaus ja analysointi, jatkuva parantaminen).

Viranomaisvaatimuksia tarkasteltiin eri projekti- ja rahoitustyypeistä riippumattomasta näkökulmasta siten, että laadullisen analyysin tuloksena syntyi yhtiön kaikille projekteille soveltuva ulkoisten vaatimusten kooste, ja vaatimusmäärittely on hyödynnettävissä yhtiön koko projektitoimintaan soveltuvan toimintajärjestelmän rakentamisessa. Huomioitavaa on, että kehittämishankkeessa laadittu ulkoinen vaatimusmäärittely ei poista velvoitetta tunnistaa ja toteuttaa myös niitä viranomaisvaatimuksia, jotka ovat projektikohtaisia.

Ulkoisessa vaatimusmäärittelyssä analysoitiin seuraavat viranomaisvaatimukset:

- Hallintoviranomaisen ohje rakennerahastovaroja välittävälle toimielimille, Työ- ja elinkeinoministeriö (22.12.2010)
- Hallintoviranomaisen ohje flat rate -kustannusmallista, Työ- ja elinkeinoministeriö (12.5.2011)
- Etelä-Pohjanmaan liiton ohje tukikelpoisista kustannuksista, Etelä-Pohjanmaan liitto (21.1.2011)
- Etelä-Pohjanmaan liiton ohje ohjausryhmistä, Etelä-Pohjanmaan liitto (5.5.2010)
- Ohjeita ESR-hankkeen toteuttajalle, Uudenmaan ELY-keskus (1.5.2011)
- Rahoituspäätöksen ehdot (useita projekteja), Etelä-Pohjanmaan liitto, Etelä-Pohjanmaan ELY-keskus, Uudenmaan ELY-keskus
- Tiedotusohje EU-hankkeiden toteuttajille, Euroopan unioni (1.3.2010)

Taulukko 6. Ulkoisen vaatimusmäärittelyn kooste.

Osio	Prosessi	Alaprosessi	SFS-ISO 10006 sisältö	Viranomaisvaatimukset
1. Johdon vastuu	Strateginen prosessi	Strateginen	Laadunhallinnan periaatteet, laadunhallintajärjestelmän suunnittelu ja soveltaminen, johdon sitoutuminen jatkuvaan parantamiseen, laadukulttuurin luominen, prosessien ohjaus, itsearviointi	Hankkeen aloituspalaveri, hanke/rahoitus-päätös liitteineen
2. Resurssien hallinta	Resurssihin liittyvät prosessit	Resurssien suunnittelu	Kaikkien asiaankuuluvien resurssien tunnistaminen, arviointi, aikataulutus, varaaminen, kohdentaminen ja rajoitukset	Hankesuunnitelma, hankepartnereiden väliset sopimukset
		Resurssien ohjaus	Todellisen käytön vertaaminen resurssisuunnitelmaan ja tarvittavien toimenpiteiden toteuttaminen, vaikutusten arviointi	Ohjausryhmä, tuntikirjanpito
	Henkilöstöön liittyvät prosessit	Projektiorganisaation rakenteen muodostaminen	Soveltuvuus projektin tarpeisiin, tehtävien tunnistaminen, valtuuksien ja vastuiden määrittäminen (tehtäväkuvaukset), tehokas viestintä ja yhteistyö, katselmukset	Hankesuunnitelma, kirjalliset tehtäväkuvaukset
		Henkilöstön kohdentaminen	Sopivan pätevyyden omaavien henkilöiden valitseminen ja nimitäminen, tehtäväkuvauksen ymmärtäminen, tuloksiin perustuva kouluttaminen tai tunnustukset, muutoksista tiedottaminen	Kirjalliset tehtäväkuvaukset
3. Tuotteen toteuttaminen	Vuorovaikutussuhteiset prosessit	Tiimien muodostaminen	Yksilöiden ja tiimien ammattitaidon ja kyvykkyyden kehittäminen projektin suorituskykyä parantamaan, palkitseminen, rohkaiseva ilmapiiri, avoimuus	Aloituspalaverin toteuttaminen koulutustilaisuutena, ohjausryhmän asettaminen
		Projektin käynnistäminen ja projektinhallintasuunnitelman laatiminen	Asiakkaan/sidosryhmien vaatimusten arviointi, projektinhallintasuunnitelman laatiminen (mm. vaatimukset, rajapinnat, riskit, mitaus, ohjaaminen, katselmukset), prosessin käynnistäminen, aikaisemmat kokemukset, sopimuskatselmus	Hankesuunnitelma, hankkeen tiedostusuunnitelma
		Vuorovaikutusten hallinta	Vuorovaikutusten hallinta projektin aikana, rajapinnat, sisäiset kokoukset, edistymisen arviointi ja jatkosuunnitelmat	Hankkeen tiedotussuunnitelma, ohjausryhmä
	Laajuuteen liittyvät prosessit	Muutosten hallinta	Muutosten ennakoiminen ja hallinta (tunnistaminen, arviointi, dokumentointi jne.) kaikissa prosesseissa, asiakkaan/sidosryhmien hyväksyntä, jatkuva parantaminen	Hankkeen itsearviointimenetelmät, ohjausryhmä, muutoshakemukset
		Prosessien ja projektien päättäminen	Prosessien päättäminen ja palautteen hankkiminen (arviointitalenteet, asiakas-/sidosryhmäpalaute jne.), jatkuva parantaminen, asiakkaalle luovuttaminen	Ohjausryhmä, loppuraportti
		Projektien hahmottaminen	Määrittely siitä, mikä projektin tuotteen pitäisi olla, asiakkaan ja sidosryhmien tarpeiden muuntaminen vaatimuksiksi	Hankesuunnitelma
		Soveltamisalan määrittäminen ja ohjaus	Projektin tuotteen ominaisuuksien dokumentoiminen mitattavina yksiköinä ja näiden valvonta	Hankesuunnitelma, seurantaindikaattorit
		Toimintojen määrittäminen	Projektin tavoitteiden saavuttamiseksi tarvittavien toimintojen/vaiheiden tunnistaminen, määrittely ja dokumentoiminen	Hankesuunnitelma
		Toimintojen ohjaus	Projektissa suoritettavan todellisen työnohjaaminen (katselmukset ja jäljellä olevan työn suunnittelu)	Seuranta-, väli- ja loppuraportointi, ohjausryhmä

Osio	Prosessi	Alaprosessi	SFS-ISO 10006 sisältö	Viranomaisvaatimukset
3. Tuotteen toteuttaminen	Aikaan liittyvät prosessit	Toimintojen riippuvuuksien suunnittelu	Projektin toimintojen välisten sisäisten vuorovaikutusten ja loogisten vuorovaikutusten sekä riippuvuuksien tunnistaminen, aikaisemmat kokemukset	Hankesuunnitelma
		Kestoajkojen arviointi	Jokaisen toiminnon keston arviointi tiettyihin olosuhteisiin ja tarvittaviin resursseihin liittyen (ml. lähtötiedot), riskien arviointi	Hankesuunnitelma
		Aikataulun laatiminen	Projektin aikatavoitteiden, toimintojen riippuvuuksien ja kestojen yhdistäminen rakenteeksi, jonka avulla laaditaan yleiset ja yksityiskohtaiset aikataulut	Hankesuunnitelma
		Aikataulun ohjaus	Projektin toimintojen ohjaaminen aikataulun mukaisesti, aikataulun tarkastelu, sopivat toiminnot viivästymisien kiinniottamiseksi, muutosten vaikutus	Hanke/rahoituspäätös, ohjausryhmä, muutoshakemukset
	Kustannuksiin liittyvät prosessit	Kustannusarvio	Projektin kustannusten tunnistaminen, kehityssuunnat ja epävarmuudet, kustannusarvion laatiminen	Hankesuunnitelma, rahoituspäätös, tukikelpoiset kustannukset, kirjanpitoimenettelyt (mm. eriyttäminen, kohdentaminen)
		Budjetointi	Hankkeen aikataulun, tavoitteiden ja kustannusarvion perusteella laadittu, sopiva muoto ohjausta varten	Hankesuunnitelma, rahoituspäätös, tukikelpoiset kustannukset
		Kustannusvalvonta	Tiedottaminen ohjauksesta, kustannuskehityksen analyysi ja ohjaus, poikkeavien kustannusten analyysi ja ohjaus, katselmukset ja ennusteet, muutosten vaikutus muihin prosesseihin	Kirjanpitoimenettelyt, maksatushakemukset, tukikelpoisuustarkastukset, ohjausryhmä, muutoshakemukset
	Viestinnän prosessit	Viestinnän suunnittelu	Projektin tieto- ja viestintäjärjestelmien suunnittelu, asiakkaan ja sidosryhmien tarpeet, informaatio, välineet, taajuus, kokoukset ja niiden tallenteet, raportit	Hankkeen tiedotussuunnitelma, rahoitustunnusten käyttö, dokumentointi (mm. ohjausryhmä)
		Tietojen hallinta	Tiedot henkilöstön ja sidosryhmien käytettäväksi, sisäiset ja ulkoiset tiedonlähteet, tietojen keräys, päivitys, jakelu, säilytys, hävittäminen jne., luottamuksellisuus, sopimukset, kokousdokumentit	Hankkeen tiedotussuunnitelma, hyvien käytäntöjen levittäminen, dokumentointi ja asiakirjojen säilyttäminen
		Viestinnän ohjaus	Viestintäjärjestelmän toteuttaminen suunnitelman mukaisesti, ohjaus ja seuranta	Hankkeen tiedotussuunnitelma, tiedonantovelvollisuus, ohjausryhmä
	Riskihin liittyvät prosessit	Riskien tunnistaminen	Projektin riskien määrittäminen (aika, kustannukset, tuote, laatu, turvallisuus, terveys, ympäristö jne.), dokumentaatio, vastuut	Hankkeen itsearviointimenetelmät
		Riskien arviointi	Arviointi riskitapahtumien esiintymisen mahdollisuuksista (kriteerit, hyväksymistasot jne.), ja niiden vaikutuksista projektille	Hankkeen itsearviointimenetelmät, tarkastusoikeudet
		Riskien käsittely	Suunnitelmien laatiminen riskihin reagoimiseksi (poistaminen, lieventäminen, jakaminen jne.), varaukset, vuorovaikutukset	Ohjausryhmä, muutoshakemukset
		Riskien ohjaus	Riskisuunnitelmien toteuttaminen ja päivittäminen, tunnistamiseen rohkaiseminen, tiedottaminen	Hankkeen itsearviointimenetelmät, tiedonantovelvollisuus

Osio	Prosessi	Alaprosessi	SFS-ISO 10006 sisältö	Viranomaisvaatimukset
3. Tuotteen toteuttaminen	Ostotoiminnan prosessit	Ostojen suunnittelu ja ohjaus	Hankintojen tunnistaminen ja sen ohjaaminen, mitä ostetaan ja milloin, sisäiset ja ulkoiset ostot, toimittajien suorituskyky	Hankesuunnitelma
		Ostovaatimusten dokumentointi	Luettelo kaupallisista ehdoista ja laadullisista / teknisistä vaatimuksista, asiakirjojen huolellinen laatiminen, vertailukelpoisuus	Hankesuunnitelma, hankintojen kohtuullisuus, hankintalain ja pienhankintaohjeistuksen noudattaminen
		Toimittajan arviointi	Arvioinnit ja päätökset tuotteen toimittamiseen soveltuvista toimitajista ja alihankkijoista (osaaminen, kapasiteetti, talous jne.)	Rahoituspäätös, hankintojen kohtuullisuus, hankintalain ja pienhankintaohjeistuksen noudattaminen
		Sopimukset	Tarjouspyyntöjen lähettäminen, tarjousten arviointi, neuvottelut sekä hankintasopimuksen laatiminen ja tuotteen tilaaminen	Rahoituspäätös, hankintojen kohtuullisuus, hankintalain ja pienhankintaohjeistuksen noudattaminen
		Sopimusten ohjaus	Varmistuminen siitä, että toimittajan suorituskyky täyttää sopimuksessa asetetut vaatimukset, palaute	Rahoituspäätös, hankintojen kohtuullisuus, hankintalain ja pienhankintaohjeistuksen noudattaminen
4. Mittaus, analysointi ja parantaminen	Parantamisen prosessit	Parantaminen	Käynnistävän organisaation ja projektiorganisaatioiden tulisi oppia projekteista, korjaus ja ehkäisy	Seuranta-, väli- ja loppuraportointi, varmennukset ja tarkastukset, osallistujapalautteet
	Mittaus ja analysointi	Mittaus ja analysointi	Vaikuttava ja tehokas mittaaminen ja tiedon kerääminen (prosessien ja projektitulosten arviointi, asiakaspalaute, poikkeamat jne.)	Seuranta-, väli- ja loppuraportointi, varmennukset ja tarkastukset, osallistujapalautteet
	Jatkuva parantaminen	Käynnistävän org. suorittama jatkuva parantaminen	Toimenpiteet, joita tulisi suorittaa projektiprosessien jatkuvaa parantamista varten (tiedot kuten riskit, palaute, katselmukset jne.)	Osallistujapalaute, varmennukset ja tarkastukset
		Projektiorganisaation suorittama jatkuva parantaminen	Tiedot, joita projektiorganisaation tulisi toimittaa käynnistävälle organisaatiolle mahdollistamaan jatkuvan parantamisen	Ohjausryhmä

Ulkoisen vaatimusmäärittelyn huomioita:

- Viranomaisvaatimukset painottuvat projektien rahaprosessien suunnitteluun, toteuttamiseen ja valvontaan (kustannusarvio, kustannusten tukikelpoisuus, kirjanpito menettelyt, kohdentamiskäytännöt, maksatushakemukset, hankintamenettelyt jne.).
- Viranomaisvaatimuksissa reaali prosesseja tarkastellaan rahaprosessiin verrattuna huomattavasti enemmän jälkikäteen, toteutumaan painottuen esimerkiksi ohjausryhmän kokousten ja viranomaistahoille toimitettavien raporttien kautta.
- Projektien laadunhallinnan standardista poiketen viranomaisvaatimuksissa ei oteta merkittävästi kantaa käynnistävän organisaation tai projektiorganisaation käytössä oleviin projektien laadunhallinnan yleisiin menettelyihin (laatukulttuuri, johdon sitoutuminen, jatkuva parantaminen jne.). Käynnistävään organisaatioon kohdistuva viranomaisohjaus on myös varsin kevyttä projektin resurssi- ja henkilöstöprosessien sekä aikataulun- ja riskienhallintaan liittyvien prosessien osalta.
- Viranomaisvaatimuksista on löydettävissä vahvasti laadunhallintastandardia noudatteleva henki (mm. tiedottaminen, dokumentointi, jäljitettävyyys ja katselmukset). Vaatimuksissa katselmointien ja arviointien toteuttaminen on asetettu pitkälti projektin ohjausryhmän tehtäväksi. Ohjausryhmän arvioivasta ja ohjaavasta roolista huolimatta projektin virallinen toteuttamis- ja toimeenpanovastuu on kuitenkin aina toteuttavalla organisaatiolla.
- Kokonaisuudessaan projektien laadunhallinta pohjautuu varsin suurelta osin käynnistävän organisaation valmistelevaan hankesuunnitelmaan ja sen sisältöön sekä projektiorganisaation olemassa oleviin valmiuksiin ja ohjeistukseen projektien laadunhallinnassa.

5.2 Toimintajärjestelmän rakenne ja sisältö

Kehityshankkeessa toteutettiin projektihallinnon kaksitasoinen toimintajärjestelmäkokonaisuus, joka sisältää toiminnan raamit kuvaavia toimintaohjeita sekä niihin liittyviä lomakkeita ja asiakirjamalleja. Kokonaisuudessaan järjestelmä sisältää kaksi ylätasoa toimintaohjetta sekä yli 30 lomaketta ja asiakirjamallia. Asiakirjamallit sisältävät runsaasti toimintaohjeistuksen kaltaista tietoa, joka päädyttiin järjestelmän selkeyden ja käytettävyyden vuoksi sisällyttämään suoraan osaksi asiakirjamalleja ilman erillisen ohjeen laatimista.

Toimintajärjestelmän pääkuvaus kiteytyy yhteen toimintaohjeeseen, projektihallinto-ohjeeseen, joka toimii yhtiön projektihallinnon laatukulttuurin ja prosessien / vaiheiden kuvauksena sekä runkona muulle toimintajärjestelmän ohjeistukselle ja lomakkeistolle. Varsinainen toimintaohje ei noudattele suoraviivaisesti standardin SFS-ISO 10006 runkoa, mutta sisältää sen hengen mukaisia elementtejä, kuten muutostenhallinta, viestintä ja vuorovaikutus, budjetointi ja kustannusvalvonta sekä ostotoiminta. Ohjeella pyritään ensisijaisesti yhdenmukaistamaan yhtiön projektien hallinnoimiskäytäntöjä (kuvaamaan niin sanottu talon tapa), tukemaan projektihallintoa toteuttavien henkilöiden työtä sekä varmistamaan projektihallinnon toteuttamiselle asetettujen sisäisten ja ulkoisten vaatimusten täyttyminen.

Vastaavasti projektikohtaisten hallinnoimiskäytäntöjen kehittämiseksi ja projektien mahdollisten taloudellisten riskien ehkäisemiseksi yhtiössä otettiin käyttöön ns. projektin aloituspalaveri -käytäntö lomakkeineen. Palaverin tavoitteena on muun muassa varmistaa yksittäisen projektin hallinnoinnin tehokas ja säädöstenmukainen toteutus sekä viranomais- ja sidosryhmätiedottamisen systemaattisuus. Palaverissa käydään läpi mm. projektin rahoittajat, kumppanit, rahoitusehdot ja sopimukset sekä sovitaan projektin kirjanpitoikäännöistä, maksatus- ja laskutuskäytännöistä, raportoinneista ja seurannoista. Lisäksi palaverin pohjalta projektista syntyy kuvaus yhtiön kokonaisprojektiseurantaan, jonka avulla ohjataan esimerkiksi projektien maksatuksia ja laskutusta sekä kustannus- ja rahoituslaskelmien muutostarpeita. Projektipäällikkö voi halutessaan myös tarkastaa seurannan avulla oman projektinsa sen hetkisen tilanteen esim. valmistellessaan ohjausryhmän kokousta tai väliraporttia.

Sisäisen ja ulkoisen vaatimusmäärittelyn pohjalta toimintajärjestelmään sisällytettiin myös useita muita käytännön hallinnointityötä helpottavia lomakkeita ja asiakirjamalleja kuten esimerkiksi projektin vuosikalenteri, muutoshakemus, matkaraportti, ohjausryhmän kokouksen esityslista/pöytäkirja, projektin viestintäsuunnitelma ja projektin tuensiirtosopimus (taulukko 7).

Toinen merkittävä toimintajärjestelmään rakennettu toimintaohje, hankintaohje, käsittelee yhtiön tekemiin ostoihin liittyviä prosesseja. Ohjeeseen liittyy myös merkittävä määrä hankintojen tekemistä tukevia lomakkeita ja asiakirjamalleja, kuten tarjousten vertailuasiakirja ja hankintasopimus. Kansainvälisiä hankintoja varten asiakirjat käännettiin myös englanninkielelle. Hankintoihin liittyvän ohjeistuksen laajuutta puoltavat niin sisäisessä vaatimusmäärittelyssä havaitut yksityiskohtaisen ohjeistuksen tarpeet kuin viranomaisvaatimusten taustalla vaikuttava hankintalainsäädäntökin (Hankintalaki 348/2007).

Projektien taloushallinnon ja hankintojen prosesseja kehitettiin myös sähköisesti ottamalla käyttöön yhtiön kirjanpito-ohjelmiston sähköisen laskuntarkastuksen ja palkanlaskentaan integroidun työaikaraportoinnin ominaisuudet. Yhtenäistämällä tietojärjestelmien käyttöä nopeutetaan kirjanpidon prosesseja ja projektihallinnon raportointeja. Tämä puolestaan pienentää yhtiölle hanketoiminnasta aiheutuvaa taloudellista riskiä.

Toimintajärjestelmän rakenteeseen ja saatavuuteen liittyvä merkittävä uudistus tehtiin kokoamalla kaikki yhtiön projektihallintoon liittyvät sähköiset asiakirjat (ohjeet ja lomakkeisto) samaan paikkaan yhtiön tietojärjestelmässä. Uudistuksella pyrittiin edistämään projektihallintoon liittyvän dokumentaation käytettävyyttä ja hyödyntämistä.

Kaikkia laadittuja, kehittämishankkeessa rakennetun toimintajärjestelmän ohjeita ja asiakirjoja on myös kokeiltu käytännön työssä ja suurimmasta osasta onkin jo käytössä uudistettu, käyttökokemusten perusteella paranneltu versio. Myös uusia ohjeita ja lomakkeita syntyy tarveperusteisesti.

Taulukko 7. Projektihallinnon toimintajärjestelmän rakenne ja sisältö.

1 Projektihallinnon prosessi	
Projektihallinto-ohje	
Projektin asiakirjahallinta	Projektin aloituspalaveri
Projektin vuosikalenteri/-kello	Yhtiön projektiseuranta
Projektihenkilöstön tehtäväkuvaus	Kulujen kirjaus ja kohdentaminen
Projektin muutoshakemus	Maksatuksen tilikartta/laskentapohja
Projektin tuensiirtosopimus	Matka-anomus
Projektin yritysrahoitusopimus	Matkaraportti
Projektin yhteistyösopimus	Matkalasku
OR-kokouksen esityslista/pöytäkirja	Projektin viestintäsuunnitelma
Ohjausryhmän asettaminen	Julkaisuluettelo (+verkkojulkaisut)
Ohjausryhmän jäsenen suostumus	Tapahtumajärjestäjän muistilista
2 Hankintatoimen prosessi	
Hankintaohje	
Tarjouspyyntö	Aquisition
Tarjousten vertailuasiakirja	Evaluation of tenders
Hankintapäätös	Acquisition decision
Ilmoitus hankintapäätöksestä	Announcement of the aquisition decision
Hankintasopimus	Purchase agreement
Laskutusohje toimittajille	
Kalustoluettelo	

Projekti kohtaisten tavoitteiden (projektisuunnitelman tavoitteet) täyttymisen seurannan lisäksi haluttiin myös yleiselle projektien hallinnon laaduntuottokyvyille kehittää mittari, joka olisi projektityypistä riippumaton ja johon kaikki yhtiön projekteissa työskentelevät ihmiset voisivat henkilökohtaisesti sitoutua. Sisäisen vaatimusmäärittelyn tulosten pohjalta tällaiseksi mittariksi valittiin asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyys. Mittaristoa kehitetään yhtiön kehittämistiimissä ja se otetaan käyttöön projektihallinnon laadun seurannassa vuoden 2011 aikana.

Projektihallinnon toimintajärjestelmän strategisesta prosessista (järjestelmän periaatteet, prosessien ohjaus, laadukulttuuri jne.) sekä järjestelmän jatkuvan parantamisen prosessista vastaa yhtiön kehittämistiimi.

Jatkuvan parantamisen vaade on myös kirjattu projektihallinnon toimintaohjeeseen:

Yhtiön projektihallinnossa noudatetaan jatkuvan parantamisen periaatetta. Tavoitteena on oppia tehdystä työstä (menestymisistä ja epäonnistumisista), ehkäistä mahdollisia virheitä tulevassa toiminnassa sekä laajentaa hyväksi havaittujen, parhaiden käytänteiden soveltamista läpi koko organisaation ja kaikkien projektien. Kaikkien projekteista vastaavien ja projekteille toimenpiteitä toteuttavien henkilöiden tulee viipymättä ilmoittaa havaitsemansa menettelytapojen, ohjeistuksen, lomakkeiden tms. virheet, puutteet ja kehittämistarpeet omalle esimiehelleen. Myös seuranta-, väli- ja loppuraportointien, asiakas- ja sidosryhmäpalautteen, tarkastus- ja arviointitulosten sekä muiden lähteiden kautta tulevat jatkuvan parantamisen aiheet tulee ilmoittaa. Parhaita käytäntöjä ja parannusideoita voi välittää eteenpäin myös yhtiön idea-looran kautta.

Yhtiön muun palvelutoiminnan sekä henkilöstöhallinnon kehittäminen oli rajattu tämän kehittämishankkeen toimenpiteiden ulkopuolelle. Sisäisen vaatimusmäärittelyn ensimmäisen osion (osio A - perehdyttäminen) tulosten pohjalta laadittiin kuitenkin yhtiön perehdyttämisprosessin kehittämiseksi kirjallinen toimenpide-ehdotus (perehdyttämissuunnitelma), jota viedään eteenpäin yhtiön kehittämistiimissä. Lisäksi yhtiön perehdyttämismateriaalit (ns. Tervetuloa taloon -kansio) päivitettiin projektihallintoon liittyvillä ohjeilla. Myös henkilökunnan haastatteluissa kaivattu henkilökunnan aloitetoiminta on käynnistetty.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämishankkeen teoreettinen viitekehys rakentui asiantuntijaorganisaatioiden toiminnasta ja kehittämisestä tehdyn kirjallisuustutkimuksen pohjalta. Viitekehyksessä asiantuntijaorganisaatioita tarkasteltiin muun muassa asiantuntijuuden, aineettoman pääoman johtamisen ja palveluiden tuotteistamisen näkökulmasta. Nämä näkökulmat yhdistyvät toisiinsa asiantuntijaorganisaatioiden johtamis- ja toimintajärjestelmissä.

Asiantuntijaorganisaatioiden toiminta on pääosin analysointia, suunnittelua, ongelmanratkaisua sekä uuden tiedon soveltamista ja kehittämistä. Asiantuntijaorganisaatioiden keskeinen ja merkittävin pääoma onkin aineetonta ja perustuu niissä työskentelevien ihmisten – asiantuntijoiden – erikoisosaamiseen, tietoihin, taitoihin ja kokemukseen. Aineeton pääoma ei kuitenkaan itsessään ole arvoa tuottavaa, vaan sitä tulee hyödyntää, kehittää ja johtaa siten, että se antaa organisaatioille ja niiden asiakkaille parasta mahdollista lisäarvoa.

Asiantuntijaorganisaatioiden tuottamat palvelut ovat usein aineettomia, monimutkaisia ja standardoimattomia. Palvelujen sisältöä on vaikea määritellä toimituksen alussa ja lopullinen ratkaisu kehittyikin usein toimituksen edetessä palveluntuottajan ja asiakkaan yhteistyönä. Asiantuntijaorganisaatiossa tehtävä työ, prosessit ja niiden tuotokset sekä asiantuntijoiden erikoisosaaminen ja hiljainen tieto kannattaa kuitenkin mallintaa ja dokumentoida, jotta ne ovat aidosti johdettavissa, myytävissä, tuotettavissa, kehitettävissä ja ennen kaikkea asiakkaan omaksuttavissa ja ymmärrettävissä. Tuotteistaminen on myös organisaation erottautumisen ja kilpailukyvyn kannalta tärkeää.

Organisaation asiakkaalle näkymättömän palvelukehityksen – sisäisen tuotteistamisen – tavoitteena on analysoida, mallintaa, systematisoida ja dokumentoida palvelujen tuottamiseksi vaadittavia organisaation sisäisiä prosesseja ja työvaiheita sekä luoda erilaisia palvelutuotannon apuvälineitä. Sisäinen tuotteistaminen liittyy läheisesti myös toimintajärjestelmien kehittämiseen ja sen tuotokset onkin luontevaa integroida organisaation jo olemassa olevaan toimintajärjestelmään.

Toimintajärjestelmän rakenteesta ei ole olemassa standardiohjetta, sillä johtamisen tavoitteet ovat organisaatio- ja tilannekohtaisia ja järjestelmän on sovelluttava yrityksen todellisiin tarpeisiin. Toimintajärjestelmän toteutuksessa ja dokumentoinnissa tulisi aina ottaa huomioon käyttäjänäkökulma: mitä käyttäjät odottavat järjestelmältä, mitä asioita tulisi todella ohjeistaa ja millaista ohjeistuksen tulisi olla. Toimintajärjestelmän tehokkaan käytön kannalta yksittäisten ohjeiden ja lomakkeiden tulisi olla helposti saatavilla, selkeitä ja pääkohtia korostavia sekä helppolukuisia. Lisäksi ohjeistusta kannattaa elävöittää ja avata taulukoin, piirroksin, kaavioin ja kuvin.

Onnistunut toimintajärjestelmäprojekti vaatii taakseen organisaatiojohdon vahvan sitoutumisen, henkilöstön laaja-alaisen osallistamisen, uusien rakenteiden luontevan integraation osaksi organisaation vanhaan johtamisjärjestelmää sekä riittävästi aikaa kehitystyön toteuttamiselle ja jalkauttamiselle.

Hyvin toteutettu toimintajärjestelmä mahdollistaa systemaattisen asiantuntijaorganisaation johtamisen: organisaation toiminta on suunnitelmallisempaa ja tehokkaampaa, asiantuntijoiden aikaa vapautuu perusasioiden pohdinnasta vaikeiden asioiden luoviin ratkaisuihin, asiakirjat ja tiedot löytyvät etsimättä ja ihmisten itseohjautuvuus lisääntyy. Toimiva järjestelmä myös mahdollistaa organisaation nopean ja tehokkaan reagoinnin toimintaympäristön muutoksiin. Onnistunut toimintajärjestelmän kehitystyö palkitsee itse organisaation kuin sen asiakkaatkin parantuneena toiminnan laatuna ja luotettavuutena.

Tässä kehittämishankkeessa keskityttiin palveluita tuottavan asiantuntijaorganisaation sisäisten toimintojen kehittämiseen. Hankkeessa rakennettiin Frami Oy:n kehityspalveluissa työskentelevien asiantuntijoiden – projektipäälliköiden – toimintaprosesseista, ammattiosaamisesta, tarpeista ja työn vaatimuksista yhtiön projektihallinnon toimintajärjestelmä. Järjestelmän tavoitteena on kuvastaa yhtiön laatu-kulttuuria, dokumentoida ja yhdenmukaistaa projektien hallinnoimiskäytäntöjä, tukea ja tehostaa projektihallintoa toteuttavien henkilöiden työtä sekä varmistaa projektihallinnon toteuttamiselle asetettujen sisäisten ja ulkoisten vaatimusten täyttyminen.

Kehittämishankkeen tuloksena syntyi kartoitus toimintajärjestelmän sisäistä ja ulkoisista vaatimuksista, toimintajärjestelmän rakenteen ja sisällön määrittely sekä kirjallinen toimintajärjestelmä, joka sisältää projektien hallinnoinnin toimintaohjeistuksen ja lomakkeiston. Kehityshankkeen aikana tehtiin myös havaintoja useista jatkokehitysaioista, joilla yhtiön toiminnan laatua voisi kehittää edelleen.

Kehityshankkeen toteuttamisen eri vaiheisiin osallistui lähes 20 asiantuntijaa yhtiön organisaatiosta, ja sen kokonaiskesto oli 15 kuukautta ensimmäistä vaatimusmäärittelyyn liittyvistä haastatteluista toimintajärjestelmään käyttökokemusten perusteella tehtyihin päivityksiin asti.

Kehityshankkeen alussa toteutettu vaatimusmäärittely muodosti lähtötiedot varsinaisen toimintajärjestelmän toteuttamiselle. Sisäisellä vaatimusmäärittelyllä haettiin tietoa henkilökunnan projektihallintoon liittyvistä kokemuksista, tarpeista ja toiveista sekä tietoa nykyisen toimintajärjestelmän puutteista ja kehityskohteista. Ulkoisesta vaatimusmäärittelystä haettiin enemmänkin vastauksia siihen, miten jokin asia tulee tai kannattaa ratkaista ja toteuttaa. Ulkoisia vaatimuksia tarkasteltiin eri projekti- ja rahoitustyypeistä riippumattomasta näkökulmasta eli luotiin yhtiön kaikille projekteille soveltuva ulkoisten vaatimusten kooste.

Vaatimusmäärittelyn analyysissa todettiin, että sekä sisäisen että ulkoisen vaatimusmäärittelyn tuottama tieto on varsin heterogeenistä; toisaalta katsottiin tarpeelliseksi ohjeistaa laajoja kokonaisuuksia kuten projektien taloushallintoa tai hankintojen tekemistä ja toisaalta tarvittiin hyvinkin yksityiskohtaisia asiakirjamalleja kuten projektin muutoshakemus tai vuosisuunnitelma. Lisäksi todettiin, että projektihallinnolle asetettujen sisäisten vaatimusten tunnistaminen sekä niihin liittyvien, olemassa olevien ohjeiden hyödyntäminen ja saatavuus oli verraten heikkoa. Useat haastatellut myös peräänkuuluttivat niin sanotun talon tavan määrittelyä.

Jotta em. moninaiset tarpeet ja vaateet voitiin sisällyttää täysimittaisesti rakennettavaan toimintajärjestelmään, päädyttiin kaksitasoiseen rakenteeseen, jossa projektihallinnon pääprosessit/-vaiheet kuvattiin kahdessa ylätasen toimintaohjeessa (projektihallinto-ohje ja hankintaohje) ja niitä täydentämään luotiin tarpeellinen määrä lomakkeita ja asiakirjamalleja. Järjestelmämallissa päädyttiin myös ratkai-

suun, jossa lomakkeet ja asiakirjamallit toimivat samalla käytännön toimintaa ohjaavina dokumentteina. Lisäksi kaikki toimintaohjeet ja asiakirjamallit koottiin samaan paikkaan yhtiön tietojärjestelmässä. Näillä rakenteellisilla ratkaisuilla pyrittiin helpottamaan ja nopeuttamaan projektipäälliköiden päivittäistä työtä sekä madaltamaan järjestelmän hyödyntämisen kynnystä.

Projekti kohtaisten tavoitteiden täyttymisen seurannan lisäksi projektien hallinnon laaduntuntuokkyvyn mittariksi valittiin sisäisen vaatimusmäärittelyn asiakas- ja sidosryhmätyytyväisyys. Mittaristoa kehitetään yhtiön kehittämistiimissä ja se otetaan käyttöön projekti hallinnon laadun seurannassa vuoden 2012 aikana.

Sisäisen ja ulkoisen vaatimusmäärittelyn analyysin pohjalta oli todettavissa, että suurin osa projektin hallinnointiin liittyvistä merkittävistä valinnoista ja ratkaisuista tehdään jo projektin suunnitteluvaiheessa ja että niillä on erittäin suuri merkitys projektinaikaisen hallinnoinnin onnistumiselle. Viranomaisvaatimusten analyysin perusteella ei kuitenkaan voitu osoittaa, että projektin valmisteluun tai projektisuunnitelman ylläpitoon kohdistuisi yhtä merkittäviä ulkoisia vaatimuksia kuin projektin toteuttamisen aikaiseen toimintaan kohdistuu. Projektin onnistuneen hallinnoinnin kriittisten tekijöiden varhainen tunnistaminen onkin pitkälti projektin käynnistävän organisaation ammattitaidon ja laadunhallintaprosessin varassa.

Kehityshankkeen toteuttamisesta saatujen kokemusten ja prosessin aikana havaittujen jatkokehitystarpeiden pohjalta voidaan todeta seuraavaa:

1. **Toimintajärjestelmän tulee olla ajantasainen ja sitä tulee kehittää jatkuvasti.** Projekti hallinnon toimintajärjestelmän jatkuvan kehittämisen varmistamiseksi on suositeltavaa luoda yhtiön johdon käyttöön systemaattinen toimintajärjestelmän katselmointikäytäntö (esim. neljännesvuosittain), jonka lähtötietoina huomioidaan projekti hallinnon toimintajärjestelmän käyttäjäkokemusten lisäksi muun muassa projektien asiakas- ja sidosryhmäpalaute, päättyneiden projektien loppuraportit, viranomaistarkastusten lausunnot ym. sekä ulkoisten vaatimusten muutokset, kuten lainsäädäntö ja rahoittajien ohjeet. Myös järjestelmään liittyvien ohjeiden ja lomakkeiston päivitys- ja hyväksymismenettelyistä ja -vastuista tulisi sopia virallisesti.

2. **Toimintajärjestelmän jalkauttamiseen ja kouluttamiseen kannattaa panostaa.** Henkilöstön kouluttamisella tulee varmistaa, että niin sanottu talon tapa tulee varmasti koko henkilöstölle tutuksi, menettelyt otetaan konkreettisesti käyttöön ja henkilöstön motivaatio osallistua tunnustettujen prosessien kehittämiseen kasvaa edelleen. Hiljaisen tiedon ja osaamisen siirtäminen projektihenkilöstön ja projektien välillä olisi myös hyvä ottaa huomioon koulutuksia suunniteltaessa. Erilaisia oppimismenetelmiä kannattaa soveltaa laaja-alaisesti ja monipuolisesti: perusasioita tukevasta itseopiskelusta toimintaa edelleen kehittäviin ryhmittöihin ja työpajoihin. On myös huomioitava, että toimintajärjestelmä ei ole staattinen rakenne, joten myös koulutuksen tulee olla jatkuvaa ja päivittyvää.

3. **Projektin suunnitteluvaiheella on erittäin suuri merkitys projektin toteutuksen aikaisen hallinnoinnin onnistumiselle.** Uusien projektien suunnitteluprosessi ja -menetelmät olisi hyvä dokumentoida osaksi nyt rakennettua toimintajärjestelmää. Sisäisen ja ulkoisen vaatimusmäärittelyn pohjalta havaittiin, että uuden projektin suunnittelussa kannattaa varsinaisen toiminta- ja taloussuunnittelun lisäksi ottaa huomioon erityisesti seuraavat asiat: projektisuunnitelman katselmointi- ja hyväksymiskäytännöt (projektin sisällön vastaavuus yhtiön tavoitteisiin jne.), projektikohtaiset riskianalyysit ja riskien ehkäiseminen, projektin toteutukseen sovellettavat itsearviointikäytännöt, projektin varahenkilöjärjestelmä, asiakas- ja sidosryhmävaatimukset ja niiden muuttaminen mitattaviksi tuote- ja palveluominaisuuksiksi sekä projektipalautteen lähteet ja keräystavat.

4. **Toimintajärjestelmän hyödyt kannattaa ulosmitata myös yhtiön muussa toiminnassa.** Yhtiön toiminta on kokonaisuudessaan varsin kattavasti dokumentoitua ja ohjeistettua. Kehittämishankkeessa rakennetun toimintajärjestelmän laajentaminen kokonaisuudessaan kaikkeen yhtiön toimintaan ja toimintoihin (kuvio 3) antaisi yhtiölle edelläkävijäroolin suhteessa muihin vastaaviin kehitysyhtiöihin. Jo olemassa olevia, varsin helposti järjestelmään sisällytettäviä elementtejä ovat muun muassa tietohallinnon prosessit, henkilöstöhallinnon prosessit, ympäristöohjelman prosessi sekä liiketoimintasuunnittelun ja budjetoinnin prosessit.

LÄHTEET

- Akava. 2007. [Verkkajulkaisu]. Asiantuntijuudella tuloksellisuutta ja hyvinvointia työelämään. [Viitattu: 4.3.2012]. Saatavana: http://www.akava.fi/files/263/Akavan_tyoelaman_tavoitteet_2007.pdf
- Anttila, J. & Vakkuri, J. 2001. Luovan johtajan ISO 9000. Helsinki: Sonera Oyj.
- Douglas, T.J. & Frendendall, L.D. 2004. Evaluating the Deming Management Model of Total Quality in Services. *Decision Sciences* 35(3).
- Finell, J. & Finne, M. 2011. [Verkkajulkaisu]. Laadunhallintajärjestelmän rakentaminen ja käyttöönotto asiantuntijaorganisaatiossa. Laurea-ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opin näytetyö. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105066481>
- Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Hannukainen, T., Slotte, S., Kilpi, E. & Nikiforow, R. 2006. Johtamisen kuntokoulu: Vuorovaikutuksella laadun läpimurtoon. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hovila, H. 2005. Henkilöstöjohtaminen tietointensiivisen organisaation tukena. Teoksessa Hovila, H. & Okkonen, J. (toim.) Asiantuntijan suorituskyky. Tampere: Tampere University of Technology, University of Tampere.
- Huttunen, P. 2003. Onnistuneen konsulttihankeen toteuttaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hynninen, K. 2005. Matkalla uudistuvaan asiantuntijaorganisaatioon. Teoksessa Tuomivaara S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S., Tuominen, E. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hyytiäinen, T. 2011. [Verkkajulkaisu]. Laadunhallintajärjestelmä- ja laatukäsikirjaprojekti Kouvolaan lääkärilasemalla. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Liiketoiminnan logistiikan koulutusohjelma. Opin näytetyö. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011110814320>
- Jaakkola E., Orava M. & Varjonen V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua: Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

- Jaatinen, S. & Kokko, N. 2009. [Verkkajulkaisu]. Laboratorion laadunhallintajärjestelmä hoitohenkilökunnan kokemana. Metropolia ammattikorkeakoulu. Bioanalytiikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912168028>
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät: Mittaa, kehitä ja johda. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Talentum.
- Lecklin, O. & Laine, R.O. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki: Innovatiivisen toimintajärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lehtinen, P. 2011. [Verkkajulkaisu]. Projektijohtamisen kehittäminen asiantuntijaorganisaatiossa. Aalto yliopisto Kauppakorkeakoulu. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Maisterin tutkinnon tutkielma. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: http://hse-publ.lib.hse.fi/Fl/ethesis/pdf/12498/hse_ethesis_12498.pdf
- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.
- Lindroos, J. 2012. [Verkkajulkaisu]. Etelä-Kymenlaakson ammattiopiston toimintajärjestelmän kehitystyö: Mittariston rakentaminen. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Teknologiaosaamisen johtamisen koulutusohjelma (ylempi AMK). Opinnäytetyö. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201201101151>
- Lindroos, K. 2010. [Verkkajulkaisu]. OHSAS 18001 –sertifikaatin toimintajärjestelmä: Porvoon ammattiopisto. Laurea-ammattikorkeakoulu. Turvallisuusalan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010121017829>
- Lith, P., 2003. [Verkkosivu]. Osaamisintensiiviset liike-elämän palvelut ovat tärkeitä kansantaloudelle. Tilastokeskuksen julkaisuja. Tietoaika 12/2003. [Viitattu 19.2.2012]. Saatavana: http://www.stat.fi/tup/tietoaika/tilaajat/ta_12_03_kibs.html
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. 2006. Suorituskyvyn mittaaminen - Tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A., Kujansivu, P., Käpylä, J., Laihonon, H., Sillanpää, V. & Vuolle, M. 2010. Palvelutuotannon mittaaminen johtamisen välineenä. Helsinki: Tietosanoma Oy.

- Numminen, J. 2011. [Verkkajulkaisu]. Kon-Ins Oy:n toimintakäsikirjan kehittäminen. Turun ammattikorkeakoulu. Rakennustekniikan koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105178342>
- Palsola, H. & Sundvik L. 2006. Asiantuntijatyöyhteisön johtaminen asianajajatoimiston työyhteisössä. Teoksessa Sundvik, L. (toim.) Toimiva Työyhteisö: Esimiehen haasteet ja ratkaisut. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Pesonen, H. 2007. Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas. Helsinki: Infor Oy.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Piskar, F. & Dolinsek, S. 2006. Implementation of the ISO 9001: from QMS to business model. Industrial Management & Data Systems 106(9).
- QPR Software. 2010. [Verkkajulkaisu]. Toimintajärjestelmät Suomessa 2010. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: http://www.qpr.fi/Toimintajärjestelmät_Suomessa_tutkimuksen_tuloksia.pdf.
- Saharinen, P. 2009. [Verkkajulkaisu]. Asiantuntijayritysten uusasiasakashankinta. Metropolia ammattikorkeakoulu. Liiketalouden koulutusohjelma. Opinnäytetyö. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200905293459>
- Salmela, P. 2008. [Verkkoartikkeli]. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus 27(2). [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://ojs.tsv.fi/index.php/inf/article/viewFile/609/500>
- Sipilä, J. teoksessa Karhu, M., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii ajatuksesta vaikutukseen. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Tervonen, P. 2010. [Verkkajulkaisu]. Integrated ESSQ management. As a part of excellent operational and business management - a framework, integration and maturity. Oulun yliopisto. Teknillinen tiedekunta. Väitöskirja. [Viitattu 12.2.2012]. Saatavana: <http://herkules.oulu.fi/isbn9789514262296/isbn9789514262296.pdf>
- Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen, H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J. 2005. [Verkkajulkaisu]. Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyri-tysten liiketoiminta-osaamisen kehittämiseen. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. [Viitattu 19.2.2012]. Saatavana: http://kouvola.lut.fi/files/download/Tutkimusraportti_168.pdf

- Tuomivaara, S. & Leppänen, A. 2005. Luova asiantuntijatyö ja työssä jaksaminen. Teoksessa Tuomivaara S., Hynninen, K., Leppänen, A., Lundell, S., Tuominen, E. Asiantuntijan luovuus koetuksella. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vahvaselkä, I. 2004. Asiantuntijan myyntitaito: Onnistuneen markkinoinnin ja myyntityön perusteita. Helsinki: Oy Finn Lectura Ab.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Voutilainen, P., Ritola, O. & Moisio, J. 2001. IMS-johtamisjärjestelmä: Laatu, ympäristö ja turvallisuus liiketoiminnan kehittämisessä. Helsinki: Edita Oyj.
- Wilkinson, G. & Dale, BG. 2001. Integrated management systems: a model based on a total quality approach. Managing Service Quality 11(5).